

GfK

Marketing

Intelligence

Review



# MARKETING und PRODUKTDESIGN

Strategisch integriertes Design

Design und Emotion

Design und Selbstbestätigung

Designbeurteilung

Form und Funktion

Design und Marken-Ikonen

Design von User Experience



# GfK MIR – Marketingforschung für die Praxis

---

Für Marketingmanager  
und Marktforschungsspezialisten

---

GfK MIR bringt Ihnen



Einsicht in neueste Ergebnisse  
der Marketingforschung



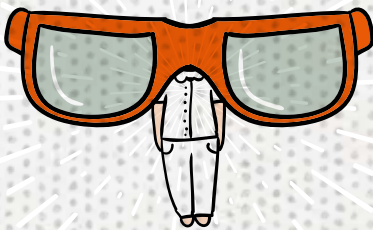
Verständliche und relevante Erkenntnisse  
der universitären Forschung, ohne  
die oft langen und schwer verständlichen  
Originalartikel lesen zu müssen



Ideen, wie Sie neue  
Marktforschungstechniken  
im Marketing Management  
einsetzen können

---

GfK MIR –  
am Puls der Marketingforschung





# Editorial



Eine Welt ohne Produktdesign ist unvorstellbar. Der Wecker, der uns morgens weckt, der Duschkopf, der uns munter macht, die Kleidung, die wir anziehen, das Messer, mit dem wir unser Brötchen schneiden, und eine schier endlose Anzahl weiterer Objekte, denen wir im Laufe des Tages begegnen, wurden von einem Designer gestaltet. Ob explizit gewollt oder nicht, jedes von Menschenhand geschaffene Objekt hat ein gestaltetes Erscheinungsbild und wurde in diesem Sinne „designt“.

Aus ästhetischer Perspektive kann das Design eines Produkts gut oder schlecht gelungen sein. Aus Unternehmensperspektive interessiert darüber hinaus, ob es einen Zusammenhang zwischen Produktästhetik und Produkterfolg gibt. Mit dieser und weiteren Fragen rund um das Zusammenspiel von Design und Marketing beschäftigt sich das vorliegende Heft. Und, um es vorwegzunehmen: Damit Design sein volles Potenzial entfalten kann, muss es nicht nur schön sein, sondern auch zur Marke passen. Die schlechte Nachricht ist, dass das leichter klingt, als es ist. Design, das wirkt, muss von Anfang an ein Teil der Entwicklungsprozesse eines Unternehmens sein und nicht erst Kosmetik ganz zum Schluss. Die gute Nachricht ist, dass Design noch viel mehr kann, als nur sensorischen Genuss zu ermöglichen. Design bewirkt emotionale Verbindungen zu Kunden, steigert das Selbstbewusstsein der Konsumenten und beeinflusst sogar die Beurteilung einzelner Leistungsfunktionen.

Wir wünschen Ihnen eine anregende Lektüre und das eine oder andere Aha-Erlebnis in der schönen neuen Welt des Produktdesigns.

Jan R. Landwehr und Andreas Herrmann

*Editoren*

Handwritten signatures of Jan Landwehr and Andreas Herrmann. The signature on the left is 'Jan Landwehr' and the one on the right is 'Andreas Herrmann'. They are written in a cursive, handwritten style.

Frankfurt, Juli 2015

# Inhaltsverzeichnis

---

3

Editorial

6

Editoren

7

Wissenschaftlicher Beirat

---

8

Marketing und Produktdesign:  
Eine Liebesbeziehung mit Hindernissen

*Jan R. Landwehr und Andreas Herrmann*

Design kann sein volles Potenzial nur entfalten, wenn das Zusammenspiel von Produkteigenschaften, Marke und Design gut koordiniert ist.



16

Design für die Herzen:  
Eine Schlüsselkompetenz für das 21. Jahrhundert

*Ravindra Chitturi*

Design, das funktionale und emotional-ästhetische Eigenschaften gut ausbalanciert, wird am Markt einen höheren Preis erzielen.

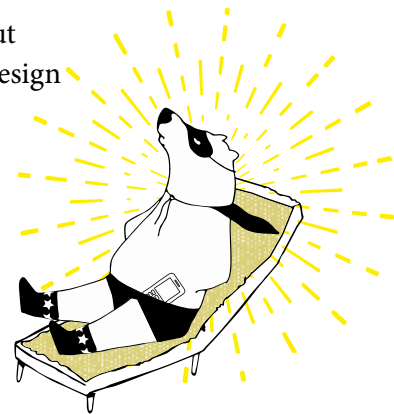
---

22

Schönes wählen und sich gut  
dabei fühlen: Attraktives Design  
und Selbstbestätigung

*Claudia Townsend*

Design wirkt nicht nur auf das eigene Image, sondern ist auch nach innen gerichtet.



27

Schau mir in die Augen, Kleines:  
Über die unwillkürlich anziehende Wirkung  
von Produktgesichtern

*Jan R. Landwehr*



## 28

Strategisch integriertes Design –  
damit Marken halten, was sie versprechen

*Michael Krohn*

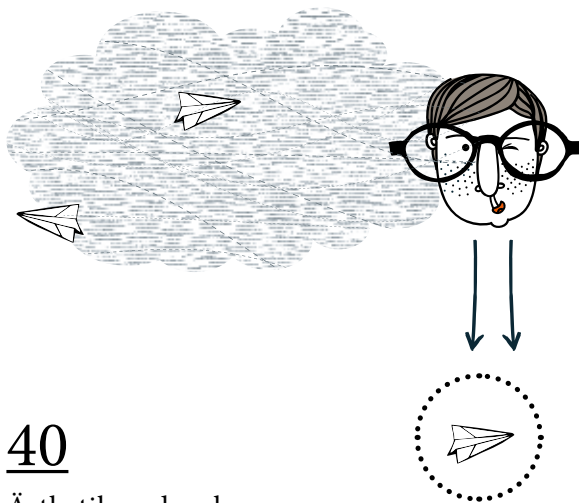
Design ist die eigentliche Triebkraft, um die magische Anziehung zu einer Marke und deren Touchpoints zu prägen.

## 34

Wissen, was Konsumenten in Zukunft wirklich wollen: Die „Repeated Evaluation Technique“ (RET)

*Claus-Christian Carbon*

Durch intensive Beschäftigung mit den neuen Produkten können Konsumenten die Innovationen besser verstehen und differenzierter einschätzen.



## 40

Ästhetik und mehr:  
Formen sehen und Leistungen erwarten

*JoAndrea Hoegg*

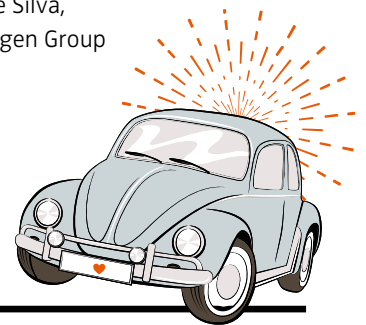
Durch Design kann man nicht nur die Gesamtattraktivität eines Produkts steigern, sondern auch funktionale Leistung einzelner Eigenschaften betonen.

## 46

Design und Marken-Ikonen

*Interview*

MIR Interview mit Dr. Walter de Silva,  
Head of Design at the Volkswagen Group



## 52

Wie gut ist Ihre User Experience? Über das  
Messen und Designen von Konsumerlebnissen

*Raimund Wildner, Christine Kittinger-Rosanelli  
und Tim Bosenick*

Bei jedem Produkt muss das gesamte Konsumerlebnis erfasst und entsprechend designt werden, damit es sich von anderen Angeboten abhebt.

## 58

Executive Summaries

## 62

Vorschau nächste Ausgabe

## 63

Impressum

# Editoren



**CHEFEDITOR**

*Jan R. Landwehr,*

Professor für Marketing, Professur für  
Produktmarketing und Kommunikation,  
Goethe-Universität, Frankfurt am Main,  
Deutschland,  
[landwehr@wiwi.uni-frankfurt.de](mailto:landwehr@wiwi.uni-frankfurt.de)



**CHEFEDITOR**

*Andreas Herrmann,*

Professor für Marketing,  
Center for Customer Insight,  
Universität St. Gallen, Schweiz,  
[andreas.herrmann@unisg.ch](mailto:andreas.herrmann@unisg.ch)

**JAN R. LANDWEHR**

Prof. Dr. Jan R. Landwehr ist Professor für Marketing an der Goethe-Universität Frankfurt am Main. In seiner Forschung beschäftigt sich der studierte Diplom-Psychologe primär mit Fragestellungen der Konsumentenpsychologie. Produktdesign, Ästhetik, symbolische Kommunikation und emotionale Präferenzen bilden seine inhaltlichen Forschungsschwerpunkte. Darüber hinaus interessieren ihn die Weiterentwicklung von Methoden der Marktforschung und die statistische Modellierung von Marktforschungsdaten. Seine Forschungsarbeiten wurden in weltweit führenden Fachzeitschriften publiziert. Er hat mit renommierten Unternehmen, insbesondere in der Automobilindustrie, zusammengearbeitet und engagiert sich für einen steten Wissenstransfer in Form von Vorträgen, Praxisbeiträgen und natürlich seinen mit mehreren Preisen ausgezeichneten Vorlesungen.

**ANDREAS HERRMANN**

Prof. Dr. Andreas Herrmann ist Direktor des Center for Customer Insight an der Universität St. Gallen. Nach Studium und Promotion in Betriebswirtschaftslehre an der WHU Koblenz habilitierte er sich 1996 an der Universität Mannheim. Von 1997 bis 2002 hatte er den Lehrstuhl für Marketing an der Universität Mainz inne. Im Jahr 2002 wechselte er an das Institut für Medien- und Kommunikationsmanagement der Universität St. Gallen. Seit 2009 führt er gemeinsam mit Prof. Dr. Torsten Tomczak und Prof. Dr. Wolfgang Jenewein das Center for Customer Insight. Im Rahmen von Kooperationsprojekten mit der Industrie geht es in diesem Center um die marktorientierte Gestaltung von Produkten und Preisen, das Markenmanagement, um Fragen zum Produktdesign und Entscheidungsverhalten von Individuen. Seit 2013 ist er zudem Academic Director der Global School of Empirical Research Methods der University of St. Gallen.

# Wissenschaftlicher Beirat

---

*Manfred Bruhn*, Professor für Marketing,  
Universität Basel, Schweiz

•

*Hermann Diller*, Emeritus Lehrstuhl für Marketing,  
Universität Nürnberg-Erlangen, Deutschland

•

*Andreas Herrmann*, Professor für Marketing,  
Universität St. Gallen, Schweiz

•

*Dr. Oliver Hupp*, Division Manager Brand & Communication  
Research, GfK SE, Nürnberg, Deutschland

•

*Alain Jolibert*, Professor für Marktforschung,  
INSEEC Business School, Pierre Mendès France University,  
Frankreich

•

*Nicole Koschate-Fischer*, GfK Professor für Marketing  
Intelligence, Universität Nürnberg-Erlangen, Deutschland

•

*Srinivas Reddy*, Professor für Marketing, Singapore  
Management University, Singapur

---



---

*Werner Reinartz*, Professor für Handel und  
Kundenmanagement, Universität zu Köln, Deutschland

•

*Bernd Skiera*, Professor für Electronic Commerce,  
Johann Wolfgang Goethe-Universität Frankfurt am Main,  
Deutschland

•

*Markus Voeth*, Professor für Marketing,  
Universität Stuttgart-Hohenheim, Deutschland

•

*Prof. Dr. Raimund Wildner*, Geschäftsführer und  
Vizepräsident GfK Verein, Nürnberg, Deutschland

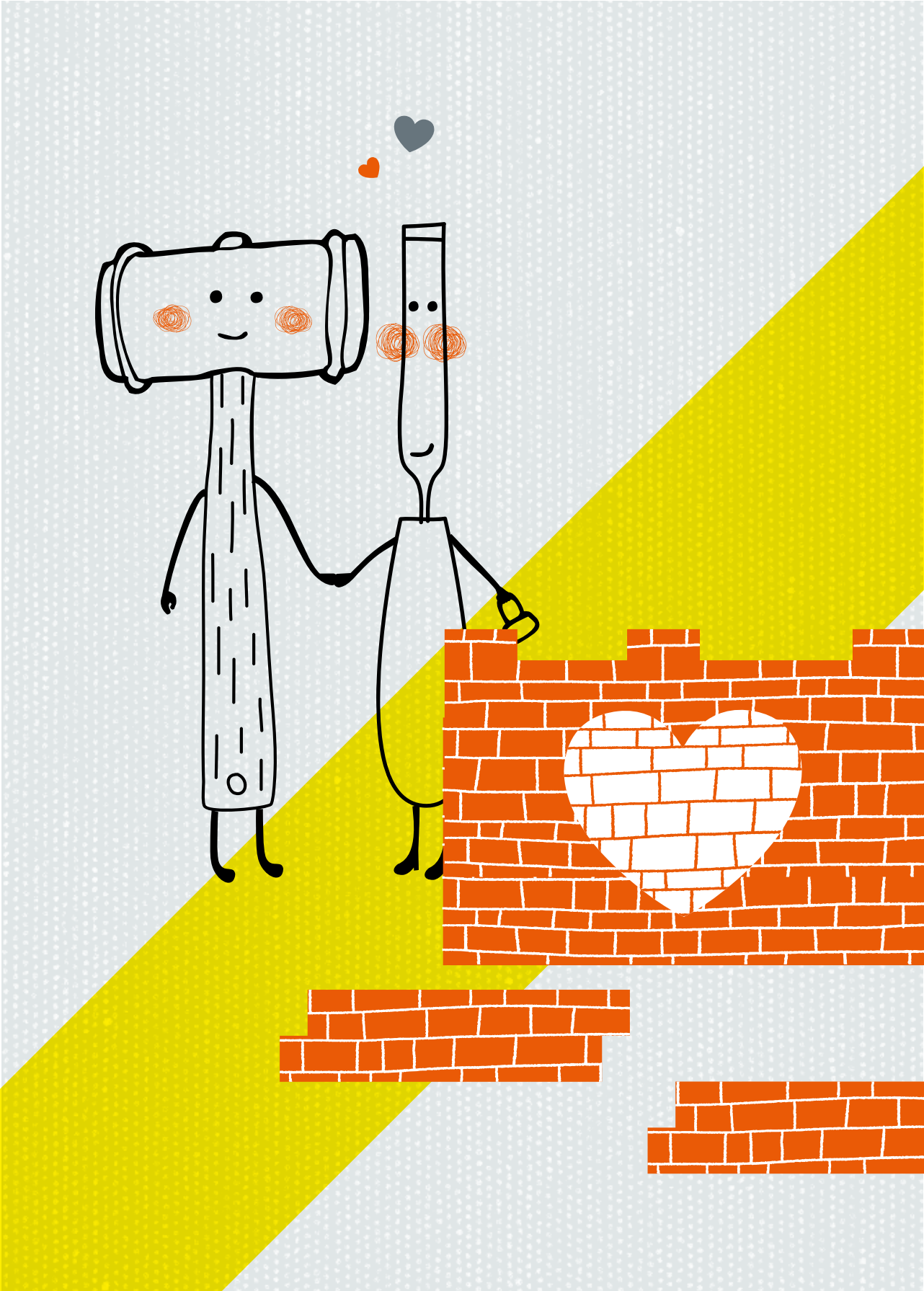
---



**MANAGING EDITOR**

*Dr. Christine Kittinger-Rosanelli*,  
GfK Marketing Intelligence Review  
[christine.kittinger@gfk-verein.org](mailto:christine.kittinger@gfk-verein.org)





# Marketing und Produktdesign: Eine Liebesbeziehung mit Hindernissen

*Jan R. Landwehr und Andreas Herrmann*

KEYWORDS

*Produktdesign, Ästhetik,  
Designbewertung, Designstrategie,  
Vorhersage von Markterfolg*

AUTOREN

*Jan R. Landwehr,*  
Professor für Marketing,  
Professur für Produktmarketing und Kommunikation,  
Goethe-Universität, Frankfurt am Main, Deutschland,  
[landwehr@wiwi.uni-frankfurt.de](mailto:landwehr@wiwi.uni-frankfurt.de)

*Andreas Herrmann,*  
Professor für Marketing,  
Center for Customer Insight,  
Universität St. Gallen, Schweiz,  
[andreas.herrmann@unisg.ch](mailto:andreas.herrmann@unisg.ch)

## Der lange Weg des Designs auf die Marketingagenda ///

In allen Kulturen gab und gibt es liebevoll und kunstvoll gestaltete Alltagsprodukte. Das Handwerk des Industriedesigners, also einer Person, die sich nur um die Gestaltung eines Produkts kümmert, wurde jedoch erst zu Beginn des 20. Jahrhunderts als eigenes Berufsfeld klar definiert und bezeichnet. Im Verlauf des 20. Jahrhunderts haben Designer durch ihre Produkte die visuelle Erfahrungswelt der Konsumenten maßgeblich geprägt und zeitlose Designklassiker geschaffen, wie etwa die Entwürfe von Dieter Rams (Braun), Erwin Komenda (VW Käfer, Porsche) und die Möbel von Charles und Ray Eames.

Doch obwohl sich Designer seit mehr als 100 Jahren hauptberuflich mit der Gestaltung von Produkten beschäftigen, waren Funktionalität, Qualität und Preis lange Zeit die wesentlichen Verkaufsargumente für ein Produkt. Mitte des 20. Jahrhunderts haben Unternehmen wie Procter & Gamble, General Foods und Unilever durch den Aufbau professioneller Brand-Management-Abteilungen das Thema Marke als weiteren wesentlichen Treiber des Verkaufserfolgs zu dieser Liste hinzugefügt. Statt dem rein rationalen Produktnutzen rückten dadurch Aufbau und Pflege einer emotionalen Bindung zur Marke immer stärker in den Fokus des Marketings. Verwirklicht haben das die Unternehmen hauptsächlich durch hohe Investitionen in Werbung und Kommunikation. Das Design eines Produkts wurde hingegen bis vor kurzem vom Marketing nur beiläufig beachtet und nicht in den Mittelpunkt der Absatzbemühungen gestellt. Die Konzentration auf Design ist ein relativ neues Phänomen und wird wahrscheinlich von kaum einem Unternehmen so konsequent umgesetzt wie von Apple. Das Duo aus CEO Steve Jobs und seinem Chefdesigner Jonathan Ive erschuf einen regelrechten Kult um die herausragend gestalteten Produkte wie iMac, iPod, iPhone und iPad. Bei Apple ist das Design nicht mehr nur Mittel zum Zweck, sondern darüber hinaus Selbstzweck. Das Marketing nutzt den Designvorsprung der Produkte konsequent als schlagendes Verkaufsargument und stellt es in den Mittelpunkt der Werbekommunikation.



Ein ähnlicher Trend ist auch in der Automobilbranche zu beobachten, wo das Design der Fahrzeuge zunehmend in den Fokus der Werbeanzeigen rückt. Die Slogans beziehen sich immer häufiger auf das Design. Begriffe wie Ästhetik, Gestaltung, Eleganz und Anmutung sind inzwischen Alltagsvokabular der Werbebotschaften. Die zunehmende Bedeutung des Produktdesigns wird ausgerechnet an der Automarke deutlich, die durch ihren zentralen Markenclaim „Vorsprung durch Technik“ die eher klassischen Produkteigenschaften in den Vordergrund stellt. Als Audi im Jahr 2006 die zweite Generation des bereits zur Designikone gereiften Sportwagens Audi TT erstmals der Öffentlichkeit präsentierte, wählten sie dazu nicht eine klassische Automobilmesse, sondern eine Designmesse: die Design Annual in Frankfurt. Mit solchen Aktionen und weiteren mutigen Designveränderungen hat sich Audi einen Ruf als stilgebende und -prägende Automarke im Premiumsegment erarbeitet (siehe Interview S. 46).

Die Erfolgsgeschichten dieser designorientierten Unternehmen haben das Thema Design in vielen Marketingabteilungen auf die Agenda gebracht und dabei eine ganze Reihe von praktischen Fragen aufgeworfen. Entsprechend haben in den letzten Jahren auch zahlreiche Marketingwissenschaftler das Thema Design in den Mittelpunkt ihrer Forschungsarbeit gestellt. Dabei bestimmen vor allem sechs Fragen den Diskurs zwischen Akademikern und Praktikern (siehe Box auf S. 13).

**Produktdesign und Markterfolg** /// Im Marketing gibt es einen klaren Trend, den Effekt von Marketingmaßnahmen in belastbaren Zahlen als „Return on Marketing Investment (ROI)“ quantitativ zu erfassen. Kaum ein Marketingmanager wird in seinem Unternehmen noch in der Lage sein, eine kostspielige Marketingmaßnahme durchzusetzen, ohne deren

monetären Erfolg glaubhaft zu prognostizieren. Die Entwicklung von ästhetisch ansprechendem Produktdesign bildet hier keine Ausnahme: Erfolgreiches Design erfordert hochqualifizierte Designer und verursacht entsprechend hohe Kosten. Daher wundert es kaum, dass sich eine zentrale und praxisnahe Fragestellung mit der Bedeutung von Produktdesign für den Markterfolg befasst. Bis vor kurzem war diese Forschung dominiert von zwei Herangehensweisen. Zum einen gab es Expertenbefragungen, bei denen Manager die Bedeutung des Produktdesigns für den Verkaufserfolg einschätzen sollten. Zum anderen gab es Studien, bei denen Markterfolg durch subjektive Designbewertungen vorhergesagt wurde. Beide Ansätze sind problematisch, da nicht die Beziehung zwischen Produktdesign und Markterfolg nachgewiesen wird, sondern lediglich die subjektive Einschätzung dieses Zusammenhangs. Diese Ansätze sind für ein strenges Marketing-Accounting daher nicht hinreichend und liefern darüber hinaus auch keinerlei Hinweise darauf, welche konkreten Aspekte des Designs zum Markterfolg beitragen.

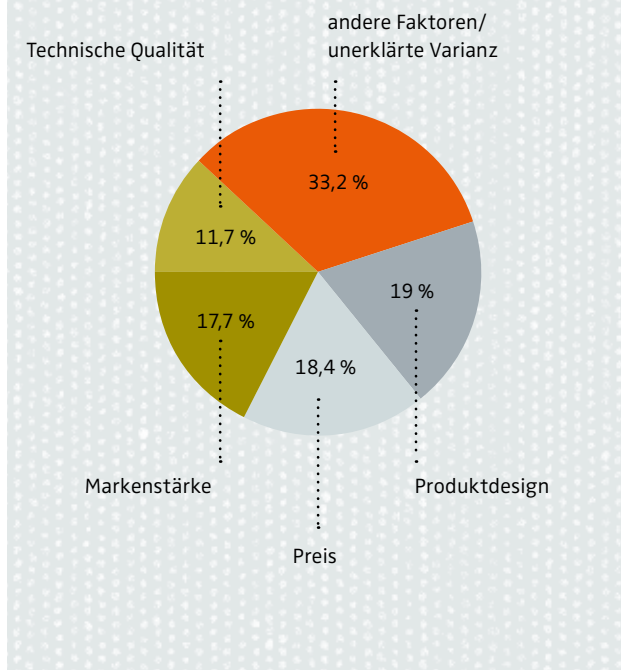
In unseren Arbeitsgruppen an der Goethe-Universität Frankfurt und der Universität St. Gallen konnten wir in den vergangenen Jahren neue Ansätze entwickeln, um Produktdesign objektiv messbar zu machen. Dadurch ermöglichen wir eine ökonomische Bestimmung der Bedeutung des Designs für den Markterfolg.

Konkret konnten wir objektive Maßzahlen für die visuelle Typikalität und die visuelle Komplexität eines Automobildesigns entwickeln, mit denen sich in einem ökonomischen Prognosemodell der Markterfolg auf dem deutschen Automobilmarkt vorhersagen lässt. Allein durch diese beiden Indikatoren von ästhetischer Designqualität lassen sich bis zu 19 % der Varianz in den Verkaufszahlen vorhersagen. Im Vergleich zu Preis



ABBILDUNG 2:

## Die wichtigsten Prädiktoren des Verkaufserfolgs von PKW in Deutschland



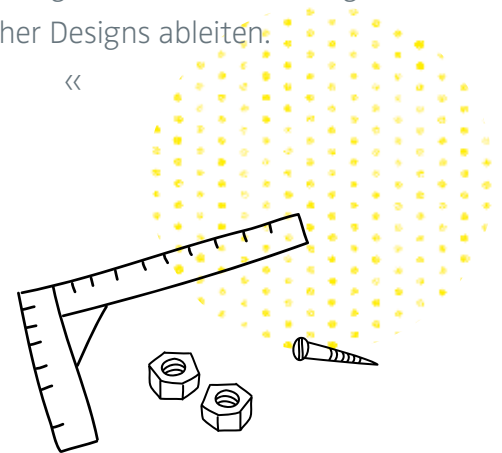
(18,4 %), Markenstärke (17,7%) und technischer Qualität (11,7 %) konnten wir so die besondere Bedeutung des Produktdesigns für den Markterfolg nachweisen. Für die praktische Anwendung noch wichtiger: Mit den von uns entwickelten objektiven Maßzahlen für Produktdesign lassen sich konkrete Empfehlungen für die Entwicklung erfolgreicher Designs ableiten. Unternehmen können Designentwürfe bereits in einem frühen Stadium der Entwicklung im Hinblick auf ihr Marktpotenzial bewerten.

Im Bereich der objektiven Vermessung von Design sind durch die enormen Fortschritte in den Bereichen Bildstatistik, Mustererkennung und „Machine Learning“ in den kommenden Jahren noch fundamentale Verbesserungen zu erwarten. Es wird möglich, noch wesentlich umfassendere und detailliertere Informationen zu jenen Designfacetten ans Tageslicht zu bringen, die für den Markterfolg eines Produkts von zentraler Bedeutung sind. Der Nachweis, dass Produktdesign eine zentrale Bedeutung für den Markterfolg besitzt, ist also bereits erbracht. Als nächstes widmen wir uns der Frage, warum Produktdesign den Nutzen der Konsumenten erhöht und in die Kaufentscheidung einfließt.

&gt;&gt;

Mit den von uns entwickelten objektiven Maßzahlen für Produktdesign lassen sich konkrete Empfehlungen für die Entwicklung erfolgreicher Designs ableiten.

&lt;&lt;



**Produktdesign und Konsumentenzufriedenheit** /// Produktdesign liefert keinen unmittelbaren rationalen Kundennutzen wie ihn etwa die Funktionalität eines Produkts erbringt, aber es ergeben sich andere Vorteile.

- > **Emotion.** Produktdesign liefert ein emotionales visuelles Erleben, das, wie der Chefdesigner des VW Konzerns Walter de Silva im Interview auf S. 46 überzeugend darlegt, rational kaum fassbar und entsprechend auch kaum verbal beschreibbar ist. Der Konsument erfreut sich beim Betrachten des Produkts am visuellen Erleben und bezieht daraus einen eigenständigen Nutzen.
- > **Selbstdarstellung.** Darüber hinaus kann ästhetisches Produktdesign auch eine kommunikative Funktion besitzen, da man seinen Mitmenschen durch ästhetischen Konsum etwas über den eigenen erlesenen Geschmack mitteilt, sich selbst in ein positives Licht rückt und das eigene Image pflegt.

Diese beiden nutzenstiftenden Eigenschaften von Produktdesign sind relativ klar und bedürfen keiner weiteren Erklärung. Neuere Forschung zeigt jedoch einen weiteren spannenden und nützlichen Effekt des Produktdesigns.



»  
 Wenn ein Produkt nicht  
 vernünftig funktioniert, hilft auch das  
 beste Aussehen nicht.  
 «

> **Selbstbewusstsein.** Claudia Townsend zeigt in ihrem Beitrag (S. 22), dass der Konsum von ästhetischen Produkten nicht nur unmittelbar persönliches Wohlbefinden auslöst, sondern darüber hinaus das Selbstwertgefühl der Konsumenten steigert und die eigenen Werte bestätigt. Dadurch steigt das Selbstbewusstsein der Konsumenten, was sich positiv auf nachfolgende Situationen auswirkt. In der heutigen Zeit wird Konsum häufig als etwas Negatives dargestellt, das materialistisch und unökologisch ist. Er liefert zwar kurzfristig einen positiven „Kick“, schadet aber langfristig dem Wohlbefinden der Konsumenten. Claudia Townsend zeichnet für den Konsum ästhetischer Produkte ein anderes Bild: Ästhetische Produkte steigern nicht nur kurzfristig die Zufriedenheit, sondern wirken auch längerfristig positiv auf das Selbstkonzept und dadurch auf die Zufriedenheit und das Wohlbefinden der Konsumenten ein. Ästhetik im Produktdesign scheint also zusätzlich zur unmittelbaren und flüchtigen Sinnesfreude auch einen nachhaltigen und langfristigen Nutzen für Kunden zu erzeugen. Daraus ergeben sich spannende Implikationen für den Zeitraum, über welchen sich positive „Return-on-Investment“-Effekte von Produktdesign einstellen können, etwa durch Word-of-Mouth oder Wiederkauffeffekte.

**Produktdesign in der Marktforschung** /// Wenn Produktdesign nicht nur kurzfristige Erfolge im Markt realisieren, sondern langfristig Kunden für sich begeistern soll, stellt sich die Frage, wie man kurz-, mittel- und langfristige Marktpotenziale von Designentwürfen ermitteln kann. An dieser Stelle sei nochmals auf das Interview mit Walter de Silva verwiesen, der sehr

schön darstellt, dass die klassisch gewonnenen Erkenntnisse aus Car Clinics oder einmaligen Zielgruppenbefragungen keine relevanten Informationen für den zukünftigen Markterfolg bereitstellen. Nach seiner Erfahrung können Konsumenten immer nur das ästhetische Potenzial eines Designs für das Hier und Jetzt beurteilen. Eine Prognose, welches Design in drei bis fünf Jahren im Markt erfolgreich sein könnte, fällt dem ungeübten Auge jedoch schwer und führt daher häufig zu fundamentalen Fehleinschätzungen.

Um diese Probleme zu lösen, hat Claus-Christian Carbon vor einigen Jahren die Repeated-Evaluation-Technique entwickelt (S. 34), die auch in unserer eigenen Forschung zum Einsatz gekommen ist und in ihrer Wirksamkeit bestätigt wurde. Kernidee dieser spannenden Methode ist, die sonst über mehrere Jahre stattfindende Gewöhnung der Konsumenten an ein Design im Rahmen der Befragung zu simulieren. So ist ein realistisches Befragungsurteil für den langfristigen Markterfolg eines Produkts leichter möglich. Durch eine intensive und wiederholte Auseinandersetzung mit den Details des Designs innerhalb einer relativ kurzen Marktforschungssitzung erfährt man so treffsicherer, ob ein Design nur zum kurzen Hingucker im Markt wird oder ob es auch nach längerer Zeit noch die Blicke der Konsumenten fesseln kann.

#### **Produktdesign in Abhängigkeit anderer Marketingfaktoren**

/// Kann Produktdesign allein den Erfolg eines Produkts sicherstellen? Walter de Silva gibt hierzu eine klare Antwort aus seiner Praxiserfahrung: Nein – nur wenn das Zusammenspiel von Produkteigenschaften, Marke und Design gut abgestimmt ist, entstehen erfolgreiche Produkte. Auch in der wissenschaftlichen Literatur finden sich in den letzten Jahren einige interessante Arbeiten zum Zusammenspiel von Marketingfaktoren und Produktdesign.

Ravi Chitturi (S. 16) hat in seiner Forschung eindrucksvoll zeigen können, dass die technische Qualität eines Produkts ein Hygienefaktor ist, den Konsumenten als K.-o.- Kriterium bei der Produktentscheidung nutzen. Wenn ein Produkt nicht vernünftig funktioniert, hilft auch das beste Aussehen nicht. Wenn jedoch die funktionale Nutzenerwartung der Konsumenten erfüllt ist, kommt das „Principle of Hedonic Dominance“ zum Tragen. Dieses Prinzip sagt aus, dass bei einem funktional zufriedenstellenden Produkt das Design die Kaufentscheidung dominiert. Wir konnten vor kurzem in unserer eigenen Forschung zeigen, dass auch eine starke Marke geeignet ist, die Ästhetik des Designs zum zentralen Entscheidungskriterium zu machen. Oder anders ausgedrückt: Wer gute Qualität mit einer starken Marke kombiniert, erzeugt so viel Vertrauen beim Konsumenten, dass dieser sich bei der Kaufentscheidung voll und ganz auf seine emotionale Begeisterung für ein Design verlässt.

Wie kompliziert dieses Wechselspiel von Produktdesign und

Qualität in der Realität ist, zeigt JoAndrea Hoegg in ihrer Forschung zum Effekt von Design auf die Qualitätswahrnehmung eines Produkts (S. 40). Das Kernergebnis ihrer Forschung ist, dass es für Konsumenten häufig schwierig ist, die objektive Qualität eines Produkts zu bestimmen. Das Design eines Produkts kann jedoch unterschwellig eine subjektive Erwartungshaltung an die Produktqualität kommunizieren. Vereinfacht gesagt glauben Konsumenten, dass ein hochwertig aussehendes Produkt auch hervorragende Qualität liefern wird. Durch die zielgerichtete Gestaltung geeigneter Designfeatures lassen sich daher Qualitäts- und Funktionalitätseindrücke beim Konsumenten hervorrufen, die unabhängig von der tatsächlich vorhandenen Qualität/Funktionalität des Produkts entstehen. Unternehmen könnten dadurch verleitet sein, mittels Design in die scheinbare Qualität eines Produkts zu investieren und bei der tatsächlichen Produktqualität zu sparen. Kurzfristig mag eine solche Strategie der Konsumentenirreführung zwar erfolgreich sein, mittel- und langfristig ist sie jedoch zum Scheitern verurteilt und sollte daher keinen Platz in seriösen Unternehmen haben.

**Produktdesign und die Materialisierung von Ideen und Konzepten** /// Ein Produktdesign ist nicht nur ein ästhetisches Erlebnis, sondern auch eine Materialisierung von Ideen und Konzepten. In einem Autodesign stecken die Vorstellungen von Designern über Aggressivität, Sportlichkeit, Luxus etc. Damit prägt das Produktäußere auch die Vorstellungen der Menschen, wie Aggressivität, Sportlichkeit etc. aussehen. Im Kern liefert das Produktdesign eine Materialisierung abstrakter Vorstellungen, Gedanken, vielleicht sogar Lebensentwürfe. Führendes Design bedeutet daher auch, eine führende Stellung bei der Interpretation dieser abstrakten Befindlichkeiten innezuhaben und damit eine entsprechende Zahlungsbereitschaft in den Märkten zu mobilisieren.

Wenn jemand über ein elegantes, schlichtes, hochwertiges Design spricht, taucht sehr schnell der Name „Apple“ auf. Offenbar hat Apple materialisiert, was die meisten Konsumenten unter Eleganz, Schlichtheit und Hochwertigkeit verstehen. Damit hat dieses Unternehmen die Interpretationshoheit übernommen, was in vielen Märkten einen enormen Wettbewerbsvorteil darstellen kann.

Dass man technisch Maßstäbe setzen sollte, ist den meisten Unternehmen klar, und dies wird auch konsequent umgesetzt. Da Ästhetik Konsumenten dabei hilft, ihre Lebenswelt zu interpretieren, sehen wir auch im Design einen bedeutsamen Wettbewerbsfaktor. Für erfolgsorientierte Unternehmen ist es deshalb essentiell, nicht nur in der Technik, sondern auch in der Ästhetik eine Vorreiterrolle anzustreben. Diese ist schwieriger zu gestalten und zu managen, liefert jedoch nachhaltige Wettbewerbsvorteile und schützt Unternehmen vor Wettbe-

{ Box 1 }

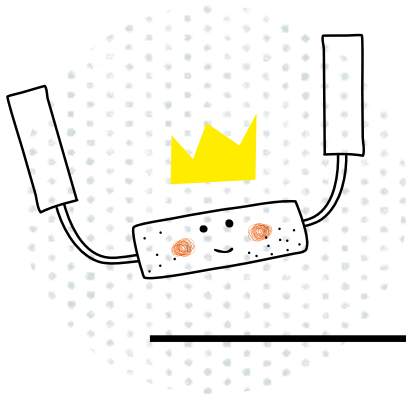
## KERNFRAGEN RUND UM DIE WIRKUNG VON DESIGN

- 
- > Wie groß ist der tatsächliche Einfluss des Produktdesigns auf den Markterfolg eines Produkts?
- > Warum ist Produktdesign für den Konsumenten wichtig?
- > Wie lässt sich erfolgversprechendes Design in der Marktforschung frühzeitig identifizieren?
- > Unter welchen Bedingungen steigt/sinkt die Bedeutung von Produktdesign?
- > Wie hängt materielles Produktdesign mit der immateriellen Erlebniswelt der Konsumenten zusammen?
- > Wie lässt sich Produktdesign nachhaltig in die Unternehmensstrategie integrieren?

werben. Insbesondere dort, wo etwa effizienzorientierte, asiatische Konkurrenten funktional ähnliche Produkte zu deutlich niedrigeren Preisen anbieten, ist die Entwicklung einer überlegenen Ästhetik eine der zentralen Herausforderungen für das Management.

**Produktdesign und Unternehmensstrategie** /// Die bisherigen Ausführungen legen nahe, dass erfolgreiche Produkte nur gelingen können, wenn die verschiedenen Komponenten eines Produkts gut aufeinander abgestimmt sind. Eine solche Abstimmung erfordert naturgemäß eine sehr gute Koordination und Kommunikation innerhalb des Unternehmens. Hier stoßen häufig unterschiedliche Kulturen und Sprachen aufeinander, die eine zielführende Zusammenarbeit erschweren. Die kreative Bildsprache der Designer muss mit der von Zahlen dominierten, sehr analytischen Kultur aus dem Marketing und den physikalisch-mathematischen Informationen der technischen Entwicklung unter einen Hut gebracht werden. Michael Krohn (S. 28) zeigt auf Basis seiner langjährigen Erfahrung als theoretisch und praktisch aktiver Designer, dass eine frühzeitige Integration aller involvierten Bereiche essentiell für den





&gt;&gt;

Wer gute Qualität mit einer starken Marke kombiniert, erzeugt so viel Vertrauen beim Konsumenten, dass dieser sich bei der Kaufentscheidung voll und ganz auf seine emotionale Begeisterung für ein Design verlässt.

&lt;&lt;

Produkterfolg ist. Er weist auch darauf hin, dass das Produktdesign hierbei eine integrative Funktion übernehmen kann, da alle vorhandenen Informationen letztendlich in der Gestalt des Produkts zusammengeführt werden und das Erleben der Konsumenten prägen.

Dieser ganzheitliche Charakter wird auch in unserem GfK-Beitrag deutlich (S. 52). Darin zeigen die Autoren ein Bewer-

tungstool für Produkte, mit dem nicht nur die Ergonomie eines Produkts oder seine Funktionalität, sondern die ganzheitliche „User Experience“ erfasst werden kann, die auch die ästhetische Qualität des Produkts beinhaltet. Der Grundgedanke, die ganzheitliche Erfahrung mit einem Produkt als Erfolgskriterium zu betrachten, deckt sich mit den vielen wissenschaftlichen und praktischen Einsichten dieser Ausgabe der GfK MIR: Nur ein Produkt, das in seiner Gesamtheit ein positives Konsumenten-

**FIGURE 3:**

### Materialisierung von Eleganz, Schlichtheit und Hochwertigkeit beim MacBook



erleben hervorruft, wird im Markt erfolgreich sein. Und wenn alle anderen Aspekte ein vergleichbares Niveau aufweisen, wird immer das Produkt den größten Erfolg im Markt haben, das durch das beste Produktdesign zu überzeugen weiß.

**Implikationen für die Unternehmensführung** /// Welche Unternehmen werden in den kommenden Jahren den größten Erfolg haben? Die in diesem Heft präsentierten Erkenntnisse aus Wissenschaft und Praxis sprechen eine eindeutige Sprache: Den größten Erfolg werden Unternehmen haben, die qualitativ hervorragende Produkte einer starken Marke anbieten und dazu ein passendes und ästhetisch hervorragendes Produktdesign wählen. Um dieses Ziel zu erreichen, sollten die folgenden Punkte besonders beachtet werden:

- **Kooperation von Anfang an** /// Die technische Entwicklung, das Marketing und das Produktdesign müssen eng zusammenarbeiten, damit die Stärken der einzelnen Disziplinen gekonnt zusammengeführt und Kommunikationshürden überwunden werden können. Nur wenn alle Teile des Unternehmens gemeinsam an einem Strang ziehen, entstehen unwiderstehliche Produkte, die den Konsumenten kurz- und langfristig glücklich machen – und dadurch den Erfolg des Unternehmens nachhaltig sicherstellen. In vielen Unternehmen funktioniert das Zusammenspiel zwischen Entwicklung, Marketing und Design nicht. Hier besteht deshalb aus unserer Erfahrung die größte Herausforderung.
- **Prozessbegleitendes Marktfeedback einholen** /// Häufig erfolgt die Produktgestaltung von „innen“ nach „außen“: Die Entwicklung legt ein Produkt vor, das Design rundet es ab, verschönert es, und das Marketing ist nur mehr für den Absatz verantwortlich. Entwicklung und Produktdesign brauchen aber das prozessbegleitende Feedback vom Markt – man kann nicht nur technisch, sondern auch ästhetisch am Markt vorbei produzieren. Die Beiträge in diesem Heft zeigen, dass es marktforscherische Zugänge zum ästhetischen Empfinden von Kunden gibt. Diese sind jedoch in der angewandten Marktforschung häufig noch nicht genutzt und vor allem von den Entwicklungs- und dem Designabteilungen kaum akzeptiert. Zum einen verschließen sich Entwicklung und Design den Markterkenntnissen, zum anderen liefern aber viele Methoden nicht das, was gebraucht wird.
- **Kundenemotionen verstehen** /// Nahezu allen Ansätzen der Marktforschung liegt die Vorstellung eines rational agierenden Kunden zugrunde, der frei von Emotionen die funktionalen Aspekte eines Produkts bewertet. Man denke etwa an die populäre Conjoint-Analyse, mit der in der Praxis die Produktentscheidungen der Kunden nachvollzogen werden. Diesem Modell liegt die Annahme zugrunde, dass Tradeoff-Entscheidungen zwischen Produktmerkmalen und deren Ausprägungen getroffen werden. Jenes Produkt wird gekauft, das den

höchsten Gesamtnutzen aufweist. Dieses Entscheidungsmuster mag durchaus bei bestimmten Teilentscheidungen auftreten – Menschen gelangen jedoch in den meisten Fällen auf völlig anderen Wegen zum bevorzugten Produkt.

Hier erscheint es uns unerlässlich, dass Marketing und Marktforschung eine Revision des Kundenbilds vornehmen und Emotionen, Spontanität und viele andere Empfindungen und Regungen bei der Produktwahl zulassen. In einem solchen Ansatz hätte auch die Erforschung des ästhetischen Erlebnisses seinen Platz, was zwangsläufig zu einem viel stärkeren Fokus auf das Produktdesign führen würde. Gelegentlich braucht es einen neuen Zugang zum Phänomen „Kunde“, um die Prioritäten in der Folge richtig zu setzen.

./.

## LITERATURHINWEISE

*Coates, D. (2003):*

Watches Tell More Than Time: Product Design, Information, and the Quest for Elegance. New York: McGraw-Hill.

*Landwehr, J. R.; Labroo, A. A.; Herrmann, A. (2011):*

“Gut Liking for the Ordinary: Incorporating Design Fluency Improves Automobile Sales Forecasts”, *Marketing Science*, 30 (3), 416 – 429.

*Landwehr, J.R.; McGill, A. L.; Herrmann, A. (2011):*

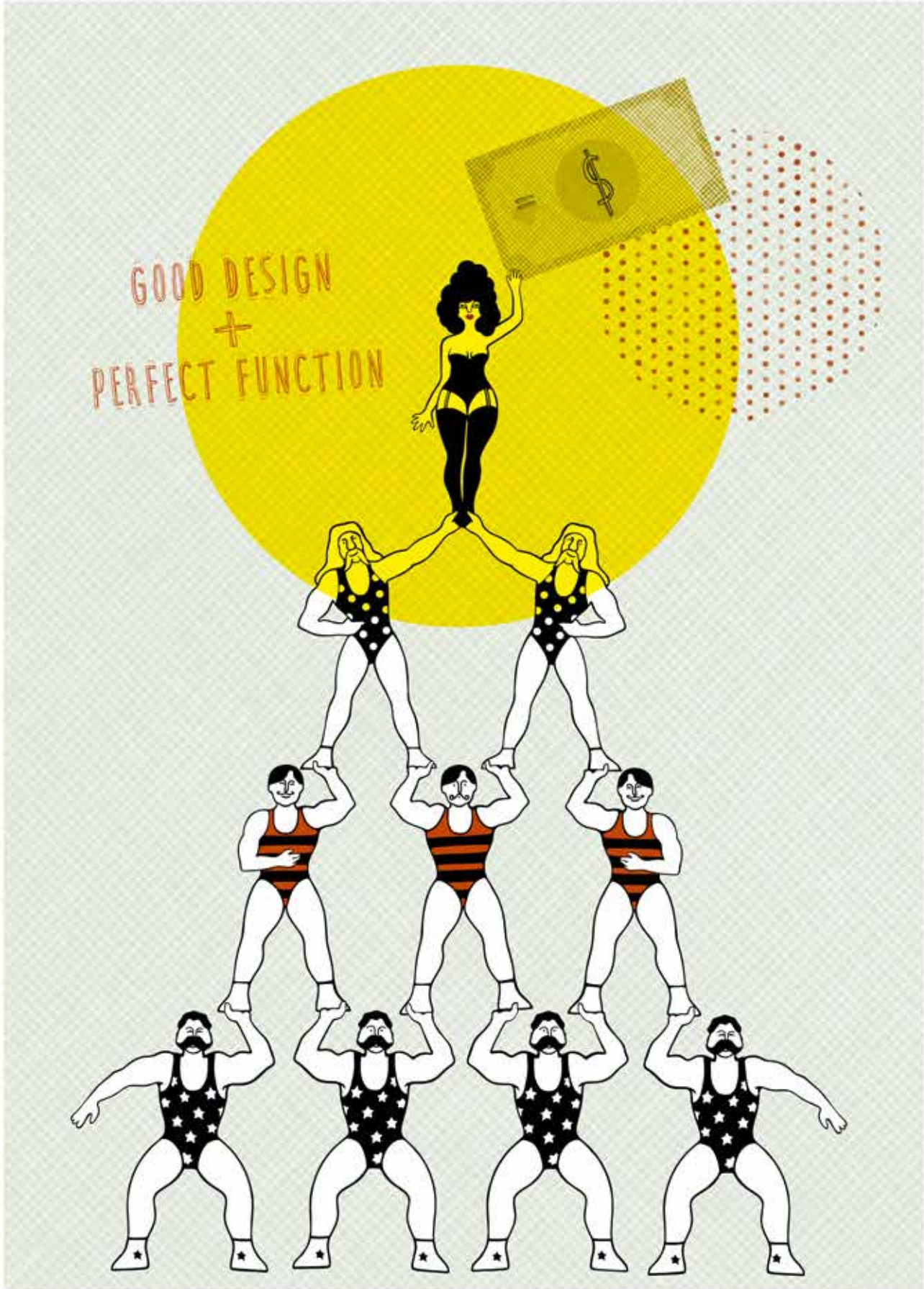
“It’s Got the Look: The Effect of Friendly and Aggressive “Facial” Expressions on Product Liking and Sales”, *Journal of Marketing*, 75 (3), 132 – 146.

*Landwehr, J. R.; Wentzel, D.; Herrmann, A. (2012):*

“The Tipping Point of Design: How Product Design and Brands Interact to Affect Consumers’ Preferences”, *Psychology & Marketing*, 29 (6), 422 – 433.

*Landwehr, J. R.; Wentzel, D.; Herrmann, A. (2013):*

“Product Design for the Long Run: Consumer Responses to Typical and Atypical Designs at Different Stages of Exposure”, *Journal of Marketing*, 77 (5), 92 – 107.





# Design fürs Herz: Eine Schlüsselkompetenz des 21. Jahrhunderts

*Ravindra Chitturi*

■

KEYWORDS

*Design, Emotionen,  
Gefühl, Genuss, Funktion,  
Nutzen, Ästhetik*

•

AUTOR

*Ravindra Chitturi,*  
Associate Professor of Marketing,  
Lehigh University, Bethlehem, PA, USA  
[rac2@lehigh.edu](mailto:rac2@lehigh.edu)

■

Es ist alles andere als Zufall, dass das wertvollste Unternehmen unseres Planeten für seine Schlüsselkompetenz im Bereich Design bekannt ist. Steve Jobs, Gründer von Apple, hatte einen perfekten Instinkt dafür, wie man die Macht von Design nützt, um emotionale Verbindungen zu Konsumenten und ihren Geldbeuteln aufzubauen. Die meisten würden wohl zustimmen, dass es nach wie vor diese designdominierte Vision ist, die die beispiellosen Erträge des Unternehmens sichert – und Apple nicht nur zum wertvollsten, sondern auch zum meistgeliebten Unternehmen einer ganzen Generation macht. Apple-Käufer sind emotional investiert in ihre Produkte. Erst das ermöglicht die hohen Gewinnmargen und führt zur starken und loyalen Bindung an Apple.

Können andere Anbieter da mithalten oder eine ähnliche Design-Kernkompetenz aufbauen, um ihre Märkte im gleichen Ausmaß zu dominieren? Ja, können sie – vorausgesetzt sie entwickeln ein Verständnis dafür, wie Konsumenten Produkteigenschaften und die damit verbundenen emotionalen Benefits im Gesamtpaket beurteilen. Außerdem können Designer gezielt emotional ansprechende Eigenschaften der Produkte gestalten, um einen Mehrwert zu entwickeln und das Ertragspotenzial zu verbessern. Alle Hersteller haben die Chance, aus dem Zusammenspiel von Design, Emotion und Margen Kapital zu schlagen, wenn sie die dahinterliegenden Mechanismen verstehen.

**Die Rolle von Design bei der Kaufentscheidung** /// Design kann man als geplantes Arrangement einzelner Elemente betrachten, die zusammen einen ganz bestimmten Zweck erfüllen sollen. In der Produktentwicklung hilft Design, einen guten Mix aus Eigenschaften und Nutzen zusammenzustellen und die gewünschten Emotionen auszulösen. So gestalten zum Beispiel die Produzenten eines Horrorfilms Szenen, Make-ups, Kostüme und Soundeffekte, um ganz gezielt eine Atmosphäre der Spannung, des Gruselns und der Angst aufzubauen. Steven Spielberg

kreierte Blockbuster wie JAWS oder Jurassic Park, indem er filmtechnische Mittel perfekt auswählte und inszenierte, um ein intensives emotionales Erlebnis sicherzustellen. Auch Starbucks geht ähnlich vor: Das Unternehmen hat seine Coffee-Shops so gestaltet, dass sie ein einzigartiges und höchst angenehmes Kaffeegenuss-Erlebnis ermöglichen.

In all diesen Fällen geht man von der Annahme aus, dass die emotionale Gesamterfahrung bei gut gestalteten Produkten angenehmer ist als bei weniger gut ausbalancierten Alternativen. Es ist also die Design-Strategie, die essenziell zu einem erwünschten, genussvollen und emotional erfüllenden Konsumerlebnis beiträgt und damit zu höheren Erträgen und loyaleren Kunden führt.

### Design-Eigenschaften und emotionale Konsumerlebnisse

/// Bei den meisten Kaufentscheidungen sind Trade-offs notwendig. Man muss zum Beispiel Abstriche beim Zubehör machen, weil das verfügbare Budget knapp ist oder weil ein an sich passendes Produkt die gewünschten Erweiterungsmöglichkeiten nicht vorsieht. Aber wie entstehen solche Trade-offs? Bei einem Autokauf, zum Beispiel: Warum entscheidet sich ein Konsument entweder für mehr Funktion, wie sie ein ABS-System liefert, oder für eine ästhetisch-sensorische Komponente, wie ein Panoramadach?

Die Antwort hängt von den Zielsetzungen des Konsumenten ab. Unseren Untersuchungen nach gibt es systematische Zusammenhänge zwischen der Art der Eigenschaft, Typen von Zielsetzungen und den entscheidenden Emotionen. Einerseits gibt es Eigenschaften, die eher dazu dienen, unangenehme Gefühle zu vermeiden, andererseits solche, die eher erlebnisorientierte Emotionen fördern. Funktionelle Eigenschaften werden in Produkte aufgenommen, wenn sie präventiv wirken sollen. Im Positiven äußern sich diese Ziele in Gefühlen des Vertrauens und der Sicherheit. Wenn diese Eigenschaften fehlen

oder schlecht ausgestaltet sind, führen sie zu Unsicherheit und mangelndem Wohlbefinden. Dagegen werden ästhetische oder genussorientierte Eigenschaften eher deshalb in Produkte integriert, damit sie zu positiven, erlebnisorientierten Gefühlen wie Spaß und Begeisterung führen. Wenn solche Eigenschaften im Gesamtdesign nicht ausreichend berücksichtigt sind, können sie zu Enttäuschung und Frust führen.

Dieser Zusammenhang kann bei funktionaler Automobil-ausstattung wie Sicherheitsgurten, ABS, Vierradantrieb oder Stabilitätskontrollsystemen gut illustriert werden. All diese Merkmale erhöhen gemeinsam das Sicherheitsgefühl und Vertrauen beim Fahrer und reduzieren Gefühle von Unsicherheit und Anspannung, vor allem bei schlechten Fahrverhältnissen. Wenn ein Auto hingegen nur mit Sicherheitsgurten und keinen weiteren Sicherheitsmerkmalen ausgestattet ist, empfindet der Fahrer vor allem bei Schlechtwetter eher Angst als Sicherheit und Geborgenheit. Auf der Erlebnisseite steigert KFZ-Ausstattung, die Spaß und sensorischen Genuss verspricht, wie z. B. ein Panoramadach oder ein gehobenes Surround-Sound-System, Spaß und Freude. Wenn derartige Elemente fehlen oder mangelhaft sind, stellen sich Gefühle von Enttäuschung und Bedauern ein. Je nach Eigenschaft, die ein Designer auswählt und gestaltet, geht es also um ganz unterschiedliche Gefühle. Anders ausgedrückt heißt das, dass man durch ein entsprechendes Design ganz gezielt bestimmte Emotionen auslösen kann.

### Wie entscheiden Konsumenten: Mehr Vergnügen oder weniger Unannehmlichkeiten?

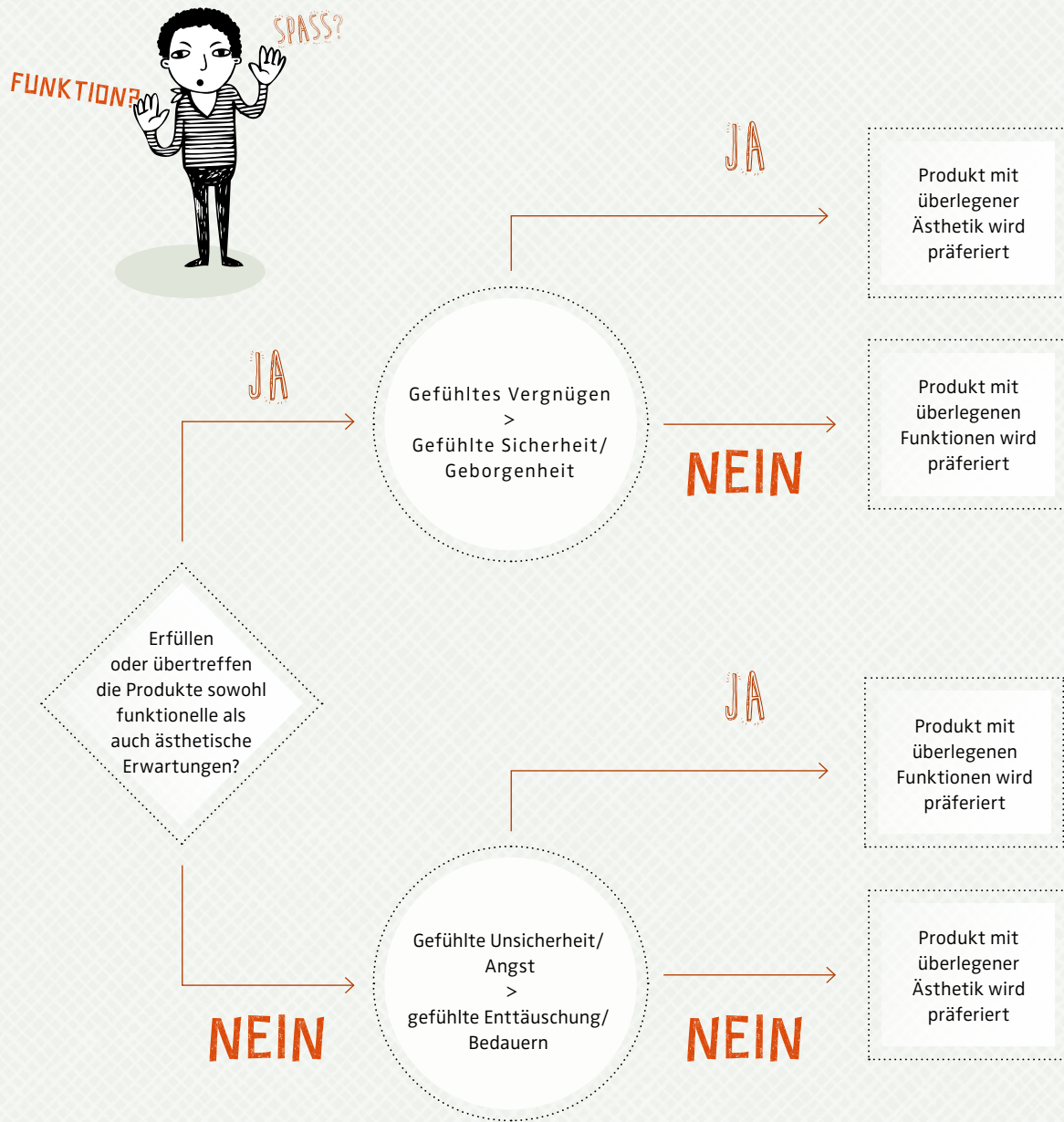
/// Wenn Konsumenten Produkte kaufen, wollen sie entweder mehr Spaß oder weniger Unannehmlichkeiten oder beides. Die Produktästhetik betrifft hauptsächlich den Spaßaspekt, während funktionale Eigenschaften eher der Reduktion von unangenehmen Begleiterscheinungen dienen. Die Frage ist also, wie Konsumenten diese beiden Aspekte gegeneinander abwägen. Gibt es feste Prinzipien für diese Wahlentscheidungen, die Designer kennen sollten, um nützliche und begehrlche Produkte zu kreieren?

In unterschiedlichsten Produktkategorien haben wir tatsächlich ein konsistentes Muster bei Kaufentscheidungen gefunden, bei denen entweder die Funktion oder der Spaß die Entscheidungsgrundlage bildete. Dieses Muster und die empfundenen spaß- oder präventionsdominierten Emotionen beschreibt Abbildung 1.

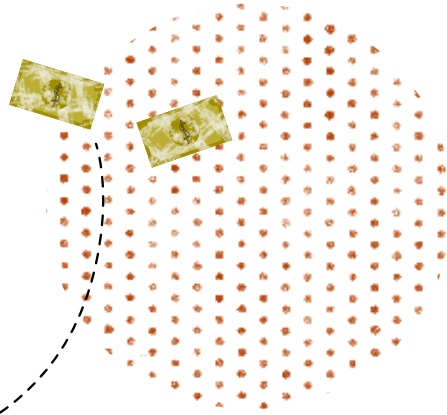
Wenn die Funktion dominiert, konzentrieren sich die Konsumenten mehr darauf, ein Mindestmaß an funktionalen Erwartungen erfüllt zu bekommen und achten weniger darauf, was sie auf der Erlebnisseite zumindest wünschen. Wenn ein Produkt die funktionalen Mindestanforderungen, aber nicht die ästhetischen Erwartungen erfüllt, während das andere



**ABBILDUNG 1:**  
**Produkteigenschaften, Emotionen und Konsumentenentscheidungen**







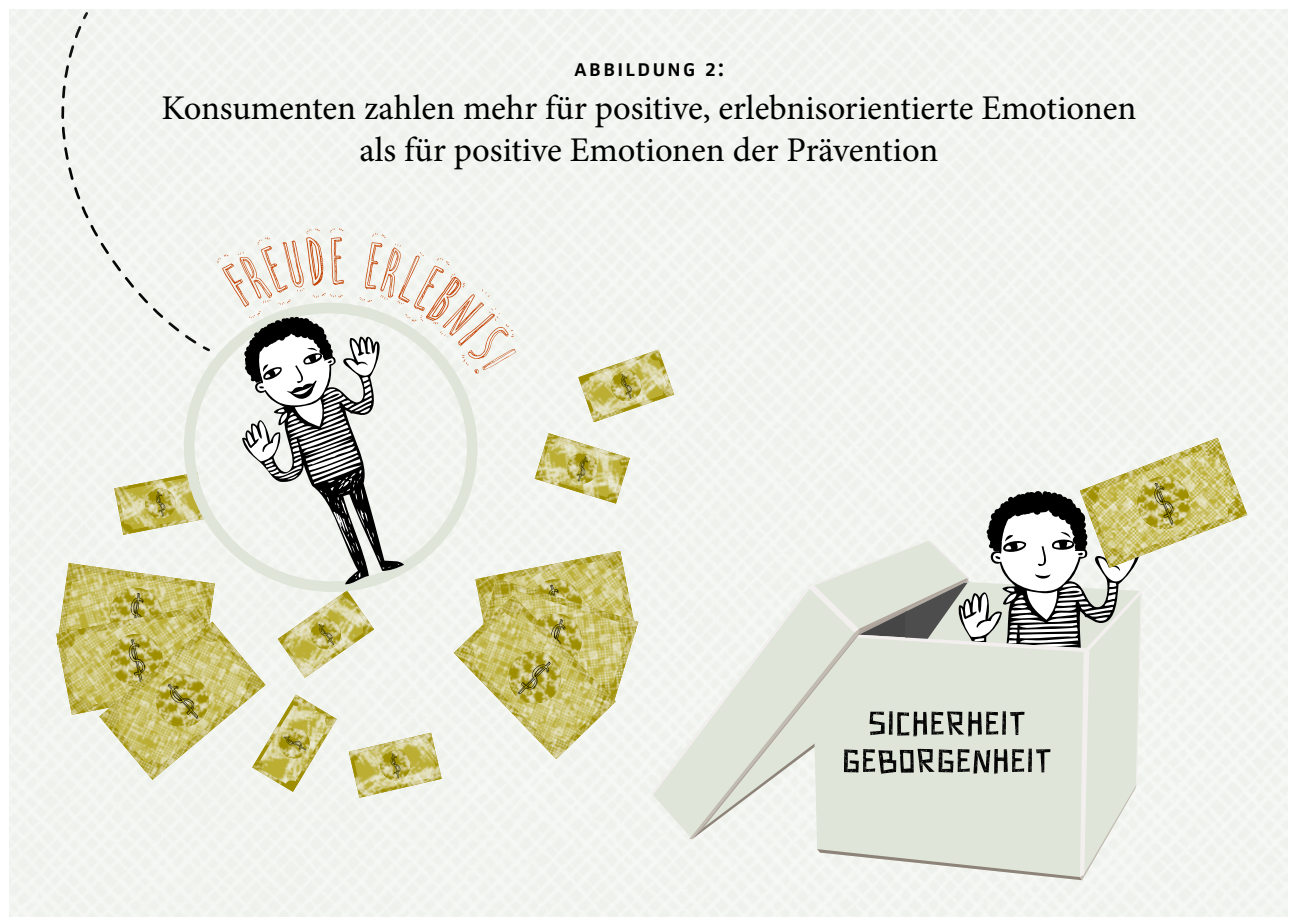
zwar ästhetische Minimalansprüche befriedigt, aber nicht die erwarteten Grundfunktionen liefert, dann entscheiden sich Konsumenten für die Variante, die zumindest die entsprechenden Funktionen garantiert. Die Konsumenten wollen ein bestimmtes Maß an Nützlichkeit überschreiten, bevor sie sich an ästhetischen Aspekten eines Produktes erfreuen können.

Und was passiert, wenn diese funktionale Schwelle überschritten, die Minimalfunktionen also gewährleistet sind? Ändert sich da die relative Bedeutung von Produktfunktion und Produkt-

ästhetik? Ja. In diesem Fall spricht man vom „Principle of Hedonic Dominance“: Wenn man zwischen zwei Produkten wählen muss, von denen eines die funktionalen Mindestanforderungen erfüllt und die ästhetischen Erwartungen übertrifft, während das andere zwar ästhetische Minimalansprüche befriedigt und die funktionalen Erwartungen übertrifft, dann sticht die Ästhetik. Wenn ein bestimmtes Maß an Nützlichkeit überschritten ist, versuchen Konsumenten, den Spaßfaktor zu maximieren und entscheiden sich für die genussvollere Variante.

ABBILDUNG 2:

Konsumenten zahlen mehr für positive, erlebnisorientierte Emotionen als für positive Emotionen der Prävention



&gt;&gt;

Wenn ein bestimmtes Maß an Nützlichkeit überschritten ist, versuchen Konsumenten, den Spaßfaktor zu maximieren und entscheiden sich für die genussvollere Variante.

&lt;&lt;

**„Design fürs Herz“ ist eine hochprofitable Schlüsselkompetenz** /// Konsumenten erfüllen sich mit dem Kauf von Produkten emotionale Wünsche und Bedürfnisse. Sie kaufen Navigationssysteme, um sich nicht zu verirren und ihre diesbezügliche Unsicherheit zu reduzieren. Je nach individueller Abenteuerlust besuchen sie Disney World oder gehen auf Tauchexpeditionen. Aber wie viel Geld lassen sich Konsumenten diese Erfahrungen kosten?

Wir haben uns auch mit Zahlungsbereitschaften beschäftigt und dabei herausgefunden, dass Konsumenten für positive, erlebnisorientierte Emotionen wie Spaß und Action mehr zu zahlen bereit sind als für positive Emotionen der Prävention, wie Sicherheit und Geborgenheit.

Apple hat dieses Prinzip sehr erfolgreich angewandt und mit seinen Produkten und ihrem außergewöhnlich ästhetischen Design kontinuierlich 20 bis 30 % höhere Erträge erwirtschaftet als Konkurrenzprodukte. Aber auch andere Marken können die dargestellten Erkenntnisse nutzen. Designer haben die Chance, die Präferenzen für ihre Produkte deutlich zu verstärken, indem sie die Prinzipien der „hedonischen“ bzw. funktionalen Dominanz beachten: Wenn sie sicherstellen, dass ihre Produkte ein Minimum an funktionalen Bedürfnissen abdecken, werden die Alternativen zunächst prinzipiell in Erwägung gezogen. Wenn ihr Design dann zusätzlich noch Erlebniskomponenten beinhaltet und Emotionen von Spaß und Freude hervorruft, schaffen sie es, dass Konsumenten für diese Erfahrung auch noch einen deutlich höheren Preis bezahlen. Unternehmen, die eine Marktführerschaft anstreben und ihre Margen steigern wollen, sollten deshalb Design als Schlüsselkompetenz aufbauen. Sie sollten eine Designgruppe installieren, die die Zusammenhänge zwischen Spaß, Ästhetik und Funktion sowie Erlebnis- und Präventionsemotionen kennt und weiß, wie sich das alles auf die Zahlungsbereitschaft der Konsumenten auswirkt. Ein Design, das funktionale Eigenschaften gut mit einem Erlebnisprofil ausbalanciert, wird am Markt einen höheren Preis erzielen und damit die Unternehmenserträge steigern.

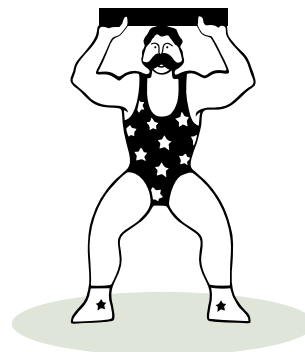
/.

## LITERATURHINWEISE

*Chitturi, R.; Raghunathan, R.; Mahajan, V. (2007):* “Form versus function: How the intensities of specific emotions evoked in functional versus hedonic trade-offs mediate product preferences”, *Journal of Marketing Research*, Vol. 44 No. 4, pp. 702 – 714.

*Chitturi, R. (2009):* “Emotions by design: A consumer perspective”, *International Journal of Design*, Vol. 3, No. 2, pp. 7 – 17.

*Chitturi, R.; Chitturi, P.; Damaraju, R. (2010):* “Design for Synergy with Brand or Price Information”, *Psychology & Marketing*, Vol. 27, No. 7, pp. 679 – 697.







# Schönes wählen und sich gut dabei fühlen: Attraktives Design und Selbstbestätigung

*Claudia Townsend*

KEYWORDS

*Ästhetik, Design,  
Schönheitsbonus,  
Selbstbestätigung*

•

AUTORIN

*Claudia Townsend,*  
Assistant Professor of Marketing,  
University of Miami, Los Angeles, USA,  
[ctownsend@bus.miami.edu](mailto:ctownsend@bus.miami.edu)

**Der Schönheitsbonus** /// Gutes Aussehen wirkt. Zahlreiche Studien haben sich mit der Wirkung von Schönheit in der zwischenmenschlichen Wahrnehmung beschäftigt. Sie kommen zu dem Schluss, dass es eine angeborene Tendenz gibt, Schönheit mit Tugendhaftigkeit zu assoziieren. Attraktive Personen werden bei weiteren Eigenschaften wie z. B. Intelligenz, Einfühlungsvermögen, ethischem Verhalten oder beruflicher Kompetenz durch die Bank besser bewertet als weniger attraktive Menschen. Dieser unbewusste Schönheitsbonus funktioniert darüber hinaus nicht nur bei Menschen, hohe Ästhetik gereicht auch vielen Produkten zum Vorteil. In der Tat ist es so, dass die Wahl eines ästhetisch ansprechenden Produkts nicht nur unsere Sinne erfreut, sondern auch das eigene Selbstwertgefühl steigert.

**Produktwahl, Design und Selbstwert** /// Die Konsumentenforschung hat uns gezeigt, dass die Auswahl von Produkten oft mit dem eigenen Selbstbild zusammenhängt. Die Personen nutzen Marken und die damit verbundenen Charakteristiken oder Lebensstile, um auszudrücken, wer sie selbst sind oder eben nicht sind. Anders ausgedrückt konstruieren und festigen Konsumenten ihr eigenes Selbstbild durch die Verwendung von bestimmten Markenprodukten. Es zeigt sich aber, dass Marken nicht nur dazu dienen, persönliche Images **darzustellen**, sondern sogar direkt das eigene Selbstempfinden **beeinflussen** und das Selbstbewusstsein steigern können. Insbesondere die Ästhetik eines Produktes ist eine Eigenschaft, mit deren Hilfe Konsumenten ihre Selbstwahrnehmung verändern können. In einer Reihe von Experimenten konnten wir zeigen, dass allein die Entscheidung für die schönere Variante von zwei zur Auswahl stehenden Produkten das eigene Selbstgefühl stärkte. Die Konsequenz ist vergleichbar mit bereits bisher eingesetzten Formen der Selbst-Stärkung: Personen werden offener für Argumente, die ihrer eigenen Meinung widersprechen oder sind leichter bereit, eigene Fehler einzugestehen.

ABBILDUNG 1:

## Beispiele für die mehr oder weniger ansprechenden Designvarianten, die in den Experimenten verwendet wurden



(Anmerkung: Die hohe Preisdifferenz wurde dort eingesetzt, wo die weniger ansprechende Variante favorisiert werden sollte. Wo das ästhetisch ansprechendere Produkt favorisiert werden sollte, waren die ausgewiesenen Preise beider Varianten gleich.)

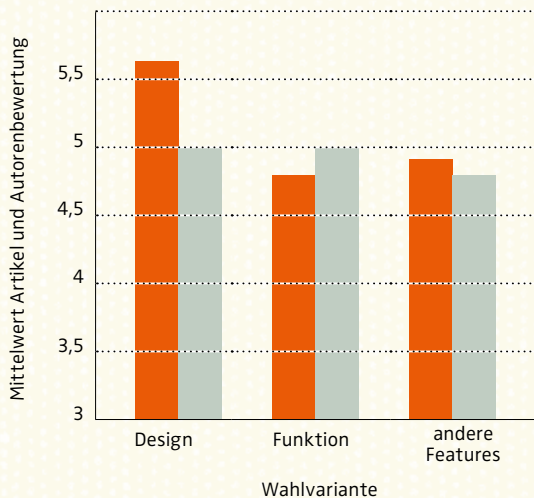
**Schöne Produkte bestärken** /// In unserer ersten Studie verglichen wir, inwieweit sich Personen mit mehr oder weniger starkem Selbstbild bezüglich ihrer Präferenzen für ästhetische Produkte unterschieden. Die Ergebnisse zeigten, dass weniger selbstbewusste Personen im Vergleich zur „starken“ Gruppe vermehrt zu den ansprechend gestalteten Varianten tendierten. Wenn das Selbstbild vor der Wahlentscheidung experimentell gestärkt wurde, reduzierte sich die Wahrscheinlichkeit, dass der Teilnehmer die ästhetisch ansprechende Variante wählte. Zu einem gewissen Anteil scheint also die Motivation für die Wahl der schöneren Variante aus einem Streben nach Selbstbestätigung zu resultieren. Interessant ist, dass dieser Effekt bei Variationen in Preis oder Funktionalität nicht auftrat. Das Streben nach einer Selbstwertstärkung hat sich ganz konkret auf die ästhetisch ansprechende Option bezogen.

**Gutes Design fördert Aufgeschlossenheit** /// Während unsere erste Studie den Zusammenhang zwischen Selbstbestätigung und der Wahl von Produkten mit gehobenem Design beleuchtete, testete das zweite Experiment den Einfluss von Design auf weitere Grundhaltungen. Menschen, die in Bezug auf sich selbst unsicher sind, tendieren eher dazu skeptisch zu sein gegenüber abweichenden Meinungen und den Personen, die diese vertreten. Psychologisch betrachtet ist es einfacher, eine andere Meinung als falsch anzusehen, als zuzugeben, dass der eigene Standpunkt unrichtig ist. Personen mit einem besser ausgeprägten Selbstbewusstsein sind hingegen deutlich offener gegenüber Informationen, die der eigenen Meinung widersprechen. Deshalb war unsere Annahme, dass die Entscheidung für ein hochästhetisches Produkt die Akzeptanz von gegenläufigen Meinungen steigern würde, da diese Wahl



ABBILDUNG 2:

### Aufgeschlossenheit für Gegenargument nach Wahl der ästhetischeren Variante



ja selbstbestätigend wirken sollte. Um zu überprüfen, ob das tatsächlich so funktioniert, haben wir wieder Wahlaufgaben vorbereitet. Jeweils zwei Produkte mit unterschiedlichen Ausprägungen von Design, Preis, Funktion und sonstigen Features standen zur Wahl. Nachdem die Teilnehmer ihre Entscheidung getroffen hatten, gaben sie an, ob sie persönlich für oder gegen den Einsatz von Tierexperimenten in der Forschung wären. Danach erhielten sie ein halbseitiges Dokument mit Argumenten gegen ihre jeweilige Position. Im nächsten Schritt beurteilten die Testpersonen, wie überzeugend, stichhaltig und vernünftig sie den Artikel fanden und wie intelligent, informiert oder voreingenommen ihnen der Autor erschien.

Die Ergebnisse waren erstaunlich: Tatsächlich erschien den Personen, die die ästhetisch ansprechendere Produktvariante wählten, der Artikel mit den gegenläufigen Argumenten plausibler und überzeugender. Noch erstaunlicher ist, dass die Entscheidung für eine bekanntere Marke oder bessere Funktion kein vergleichbares Resultat lieferte. Nur die Auswahl des schöneren Produktes beeinflusste das Ergebnis und dieser Einfluss war vergleichbar mit dem anderer, expliziter Formen der Selbststärkung wie z. B. durch positives Feedback.

### Die Entscheidung für Design reduziert eskalierendes Commitment

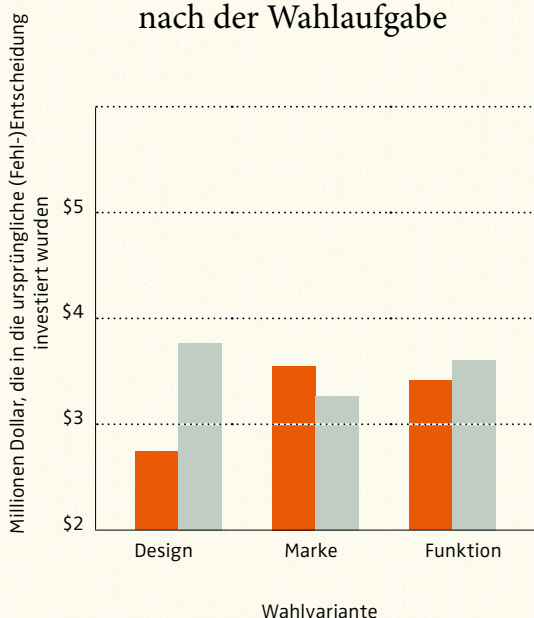
/// Auch die Entscheidung, einen Rückzieher zu machen, anstatt sich immer mehr in eine problematische Sache hineinzusteigern, verlangt vom Einzelnen das Eingeständnis seines Irrtums. Während es im vorigen Experiment nur um die Akzeptanz einer anderen Meinung, also um eine gewisse Einstellungsänderung ging, geht es in diesem Fall auch um tatsächliche Handlungen. Immer wieder geraten Individuen in einen Strudel aus Fehlentscheidungen, der auch als eskalierendes Commitment bezeichnet wird. Sie lassen auf eine erste Handlung weitere folgen, auch wenn sich bald zeigt, dass schon die erste Aktion ein Fehler war. Dieses eskalierende Commitment nach einer Fehlentscheidung stellt meist einen Versuch dar, die Kastanien doch noch aus dem Feuer zu holen und den ursprünglichen Einsatz zu rechtfertigen und zu retten. Anders zu handeln würde voraussetzen sich selbst einzugestehen, dass die Angelegenheit ein Fehler war. Psychologisch betrachtet ist auch das nicht so einfach.

In früheren Experimenten hat man Versuchspersonen diesen Schritt erleichtert, indem man bekannte Methoden zur Stärkung des Selbstbildes angewendet hat. Mit mehr Selbstvertrauen schafft man es leichter, die Aussichtslosigkeit einer Situation wahrzuhaben und dem schlechten Geld kein gutes nachzuwerfen oder etwas nicht weiter sinnlos durchzuziehen.

In unseren Experimenten haben wir untersucht, ob Ästhetik ähnlich wirkt und in der Lage ist, eskalierendes Commitment bei Fehlentscheidungen zu reduzieren. Sowohl ansprechendere und weniger ansprechende Designs als auch unterschied-

ABBILDUNG 3:

### Eskalierendes Commitment nach der Wahlaufgabe



Auswahl bessere Variante



Auswahl schlechtere Variante

liche Funktionalitäten und Marken haben wir in ihrer Wirkung auf eskalierendes Commitment verglichen. Weder bei einer bekannten, verglichen mit einer weniger bekannten Marke, noch bei einer funktionell besseren gegenüber einer schlechteren Variante gab es signifikante Effekte. Wenn hingegen die schöner gestaltete Variante gewählt wurde, reduzierte sich die Tendenz zu eskalierendem Commitment.

### **Gutes Design ist anders als sonstige Eigenschaften** ///

Aber weshalb wirkt gutes Design selbststärkend auf Individuen, andere Eigenschaften hingegen nicht? Ästhetik ist in der Tat ein allgemein gültiger Wert, den alle Menschen teilen. Während wir bei anderen, z. B. ökonomischen, sozialen, politischen oder religiösen Werten unterschiedlich empfinden, wird Schönheit von jedem geschätzt, und zwar von Geburt an. Außerdem ist bei einem Produkt schönes Design direkt erfahrbar und muss nicht erlernt werden. Wenn ein Produkt dagegen für eine politische oder religiöse Meinung stehen soll, muss der Konsument diese Symbolik oder den Zusammenhang mit dem Produkt gelernt haben. Das Schaffen, Kaufen und Bewundern von Schönheit galt schon immer als Demonstration von Virtuosität und Überfluss. Es funktioniert nach demselben Prinzip, nach dem schöne Pfauenfedern mögliche Partner aber auch Raubtiere anlocken. Ein schönes Produkt zu besitzen, macht uns attraktiver für andere und stärkt damit unser Selbstbild, unabhängig davon, ob es irgendeine Funktion erfüllt. Und deshalb fühlen wir uns durch die Auswahl eines schönen Produktes einfach besser und können unvoreingenommener handeln, auch wenn uns das nicht bewusst ist.

### **Beim Konsum von Schönheit geht es um mehr als persönliches Imagemanagement** ///

Dass es beim Konsum um mehr als nur die Erfüllung von bestimmten Funktionen geht, wissen wir schon lange und auch, dass Schönheit, selbst ohne offensichtliche Funktion extrem wichtig ist. Konsumenten konstruieren und pflegen ihr Image, indem sie Produkte mit bestimmten Eigenschaften kaufen und verwenden. Die Entscheidung für ein schönes Produkt greift aber noch weiter, und positive Effekte gibt es nicht nur bei Imagebildung und Selbstdarstellung. Die Wirkung ist auch nach innen gerichtet. Ein hübsches statt ein weniger hübsches Produkt auszuwählen, scheint auch die Selbstsicherheit zu fördern. Die Entscheidung für gutes Design funktioniert als eine besondere Form der Selbstbestärkung. Personen, die schöne Produkte kaufen, fühlen sich einfach besser. Im Gegensatz zu anderen und typischeren Formen der Selbstbestärkung ergibt sich die Wirkung ohne direktes Feedback oder Anregung zur Reflektion in Bezug auf sich selbst, die eigenen Leistungen, Aufgaben oder Werte. Die Wirkung von gutem Design kommt unbewusst zu Stande und könnte gerade aus diesem Grund besonders wirkungsvoll sein. Komfort, Bedienerfreundlichkeit, Geschmack oder Markennamen besitzen diese selbstbestärkende Qualität von Design

hingegen nicht. Es geht also nicht darum, sich selbst etwas zu gönnen oder prinzipiell die angenehmere Variante zu wählen. Der Effekt der Selbststärkung ergibt sich nur bei der Entscheidung für Ästhetik.

### **Wie man vom Effekt der Schönheitsprämie profitieren kann** ///

Konsum als Mittel zum Abbau von Frust gilt generell eher als ungesunde Reaktion, vor allem wenn er extrem ausfällt. Unsere Forschungsergebnisse liefern dazu eine etwas optimistischere Perspektive. Der Konsum von Ästhetik stärkt die Selbstachtung und reduziert das Bedürfnis nach weiteren selbststärkenden Aktivitäten. „Frustshoppen“ kann, basierend auf unseren Ergebnissen, also auch etwas Positives sein. Vor allem wenn Konsumenten sich eher auf den Kauf von einem oder wenigen schönen Produkten konzentrieren, anstatt wahllos und exzessiv draufloszukaufen, sollten sie von den beschriebenen positiven Effekten profitieren, ohne dabei ihr Bankkonto überzustrapazieren. Schöne Produkte könnten demnach nicht nur in Alltagssituationen hilfreich sein, sondern sogar bei extremeren Verhaltensweisen.

Entscheidungsprozesse stellen ein weiteres Anwendungsgebiet dar, das über den Marketing- und Konsumentenverhaltenskontext hinausgeht. Personen, die ansprechendes Design wählen, sind offener für Gegenargumente und verrennen sich weniger leicht in Fehlentscheidungen. Die Wahl von Ästhetik wirkt mental befreiend und macht es einem leichter, Fehler einzugestehen. Diese Tendenzen sollten sich positiv auf die Qualität von Entscheidungsfindungsprozessen auswirken, egal ob in der Politik, Öffentlichkeit oder Wirtschaft. Ästhetik und das Aussehen eines zur Wahl stehenden Produkts haben das Potenzial, das Ergebnis unmittelbarer und darauf folgender Entscheidungen günstig zu beeinflussen.

/.

## ORIGINALARTIKEL

*Townsend, Claudia; Sood, Sanjay (2012):*

“Self-Affirmation through the Choice of Highly Aesthetic Products,”

*Journal of Consumer Research,*

*Vol. 39, No. 2, pp. 415 – 428*





# Schau mir in die Augen, Kleines: Über die unwillkürlich anziehende Wirkung von Produktgesichtern

*Jan R. Landwehr*

Für das Überleben war es in der Menschheitsgeschichte von essentieller Bedeutung, die Absichten anderer Personen richtig zu deuten: Ist die andere Person freundlich und will kooperieren oder ist die Person aggressiv und stellt somit eine Gefahr für das eigene Überleben dar? Diese Information lässt sich aus dem Gesichtsausdruck ablesen, weshalb unser Gehirn spezifische Areale für die Verarbeitung menschlicher Gesichter herausgebildet hat. Dieses evolutionäre Erbe tragen wir auch heute noch in uns. Daher ziehen menschliche Gesichter unsere Aufmerksamkeit unwillkürlich und mit großer Macht an.

Im Produktdesign kann man diese Eigenheit der menschlichen Wahrnehmung zielgerichtet zum Einsatz bringen. Gestaltet man Designmerkmale so, dass die Form des Produkts an ein menschliches Gesicht erinnert, zieht das Design unwillkürlich die Aufmerksamkeit der Konsumenten auf sich. Besonders

stark wird der Effekt, wenn emotionale Gesichtsausdrücke als Vorlage für das Design dienen. Dadurch bindet man nicht nur die Aufmerksamkeit, sondern kann auch ganz gezielt emotionale Reaktionen wie Freude oder Überraschung im Konsumenten auslösen.

Produktgesichter findet man besonders deutlich in der Frontansicht von Autos, wo die Scheinwerfer wie Augen und der Grill wie ein Mund erscheinen. Aber auch andere Produktkategorien wie Notebooks, Kaffeemaschinen, Uhren oder Staubsauger eignen sich grundsätzlich für gesichtsähnliche Anordnungen von Schaltern und Knöpfen, um den Eindruck eines menschlichen Gesichts mit all seinen positiven Nebeneffekten hervorzurufen. Schauen Sie also genau hin, wenn Sie das nächste Mal von einem Produkt angeschaut werden.

./



# Strategisch integriertes Design – damit Marken halten, was sie versprechen

*Michael Krohn*

KEYWORDS

*Designstrategie,  
Markenstrategie,  
Integrales Design*

•

AUTOR

*Prof. Michael Krohn,*  
Leiter des Studienganges  
„Master of Arts in Design“ an der  
Zürcher Hochschule der Künste (ZHdK);  
Mitinhaber der Designagentur  
FORMPOL AG in Zürich.  
[michael.krohn@zhdk.ch](mailto:michael.krohn@zhdk.ch)

**Hässlichkeit verkauft sich schlecht** /// „Von zwei Produkten, die in Preis, Funktion und Qualität nichts unterscheidet, wird das mit dem attraktiveren Äußeren das Rennen machen.“ Mit diesen pragmatischen Worten umschrieb Designpionier Raymond Loewy bereits Mitte des zwanzigsten Jahrhunderts seine Auffassung von Design und als einer der Ersten die Bedeutung von Design für das Marketing. Dass sich schlecht gestaltete Produkte nicht gut verkaufen, ist heute allgemein anerkannt. Produktdesign wird dabei ergänzt durch ein gesamtgesellschaftliches Paket aus gestalterischen, kommunikativen und strategischen Maßnahmen, mit denen sich Unternehmen im Markt deutlich und wiedererkennbar zu positionieren versuchen. In einer globalisierten Waren- und Markenwelt genügt es aber nicht mehr, nur ästhetisch ansprechende Produkte auf den Markt zu bringen. Die gesamte Erlebniskette muss gestaltet und erfahrbar gemacht werden. Die Stärke vieler Unternehmen basiert zu Recht häufig auf Innovation, Kundennähe oder einer einzigartigen Leistung. Doch erst mit Designmaßnahmen werden diese Stärken überhaupt sichtbar, kommunizierbar und erlebbar gemacht. Design, klug eingesetzt, wird so zu einem Mittel der Unternehmensstrategie. Es ist aber erst dann ein wirksames strategisches Werkzeug, wenn es Probleme unvoreingenommen betrachten und diese kreativ und innovativ lösen kann.

**Design zwischen Frontend und Backend** /// Wenn wir in der Hochschulforschung, aber auch in der praktischen Anwendung für Kunden innovative Designlösungen entwickeln, haben wir es stets mit zwei unterschiedlichen Anspruchsgruppen und damit ganz unterschiedlichen Ausgangslagen zu tun. Einerseits kooperieren wir mit der Produkt- oder Dienstleistungsentwicklung eines Unternehmens, also dem Bereich, in dem ein neues Produkt oder ein neuer Service von Grund auf entwickelt und



marktreif gemacht werden soll. Andererseits sprechen wir mit dem Marketing, wo eine vorhandene oder neue Leistung marktgerecht aufbereitet und kommuniziert werden soll.

Beide Positionen bedeuten quasi das jeweilige „Ende“ der Leistungskette eines Unternehmens. Je nachdem, für wen und mit wem Designleistungen entwickelt werden sollen, stellen sich die Aufgaben – und damit oft auch die verfügbaren Budgets – sehr unterschiedlich dar. Auch die nachhaltige Qualität des Ergebnisses fällt je nach Ausgangssituation unterschiedlich aus.

**Design nur als Marketingkosmetik?** /// Was passiert, wenn Designüberlegungen erst am Ende der Leistungskette, bei der Vermarktung, in die Überlegungen Eingang findet? Viele Unternehmen bringen Design tatsächlich viel zu spät in ihre Prozesse ein und arbeiten sequentiell statt vernetzt. Wenn aber die wichtigen konzeptionellen, technischen oder marktrelevanten Entscheidungen schon getroffen sind und das Produkt oder die Dienstleistung fast schon marktreif ist, hilft „Kosmetik“ durch Design auch nicht mehr viel. Design erzeugt Bilder, die in den Köpfen bleiben und wenn diese Bilder erst zu spät mitgedacht werden, besteht die Gefahr dass sie das Gesamtbild der Marke nicht optimal unterstützen.

Diese Gefahr besteht auch beim stark marketinggetriebenen Autorendesign. Manche Unternehmen glauben, mit einer/m mehr oder weniger bekannten Designerin oder Designer die

Attraktivität der eigenen Leistung steigern zu können. In spezifischen Märkten wie Mode, Accessoires oder Möbeldesign kann dies tatsächlich erfolgreich sein. Allerdings referenziert Autorendesign weniger auf die Produkte und somit auf die Leistung des Unternehmens, sondern eher auf den Designer oder die Designerin als Persönlichkeit. Diese ist dann Teil der Marketingstrategie und kann durchaus zu Verkaufserfolg führen. Untersuchungen zeigen aber, dass nur Persönlichkeiten mit entsprechendem Renommee wirken. Das kann dann dazu führen, dass das Produkt nur noch mit dem berühmten Designer und nicht mehr mit den Leistungen des Unternehmens oder der Marke verbunden wird. Wer kennt zum Beispiel schon spontan die Marke, hinter der weltbekannten „Corbusier-Liege“? Eine nachhaltige Markenstärkung wird so eher nicht erreicht.

Gerade Unternehmen, bei denen Design erst aus dem Marketing heraus entsteht, erklären gern, dass „Design im Mittelpunkt steht“. Dies immer und überall zu betonen ist aber kontraproduktiv, vor allem wenn sich das implizite Versprechen nicht einlöst. Man darf Design in der Funktion des Marketings nicht überstrapazieren. Gutes, von Beginn an mitgedachtes Design ist nämlich oft „unsichtbar“, wie der Schweizer Sozialforscher Lucius Burckhardt bereits Anfang der Achtziger Jahre feststellte. Er meint damit, dass Design unsichtbare Gesamtsysteme, bestehend aus Objekten und zwischenmenschlichen und emotionalen Beziehungen, bewusst zu berücksichtigen



ABBILDUNG 2:

## Die Corbusier-Liege – aber wie lautet die Marke dahinter?



imstande ist. Das setzt allerdings einen von Anfang an integrierten praktizierten Zugang zu Design voraus.

### Erst integrales Design macht Leistungen sichtbar ///

Und wie entsteht Design, wenn man es bereits zu Beginn der Überlegungen für neue Leistungen einbezieht? Bei einem integralen Verständnis vermag Design die Innovationen und Leistungen des Unternehmens nicht nur zu gestalten, sondern vom Konzept her nutzerorientiert zu denken und dann eben auch marketinggerecht auszudrücken. Design ist in diesem Fall, neben anderen Aspekten, die eigentliche Triebkraft, um die magische Anziehung zu einem Unternehmen und dessen vielen Touchpoints zu prägen. Hier sind wenige ikonographische Bilder oft wirksamer als tausend kluge Argumente. Die immer wieder zitierten erfolgreichen Beispiele, seien es Apple, Nike, Audi oder andere, zeigen genau dieses integrale Verständnis von Design und Marke und kein additives, quasi „übergestülptes“. Soll Design eine Wirkung haben, muss es strategisch eingebunden sein. Design vermag Argumente und Fakten, aber noch viel wichtiger, Emotionen und Imaginationen zu liefern.

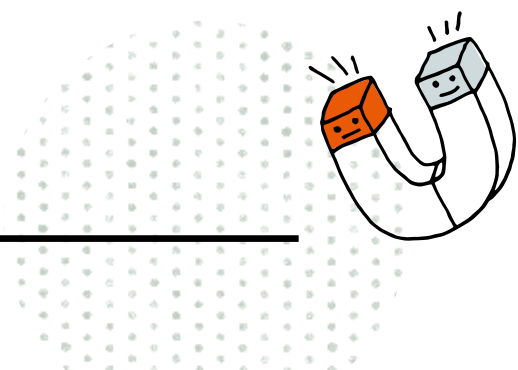
„Schlecht gestaltete Produkte verkaufen sich schlecht.“ Heute würde man noch ergänzen: „Schlechte oder keine Geschichten um Produkte herum und diese werden gar nicht erst wahrgenommen“. Hier spielen Markenimage und Design eng zusammen. Das vielzitierte „form follows function“ stimmt heute

nicht mehr in seiner Vereinfachung. Die Gestaltung folgt vielmehr einem erwarteten emotionalen Mehrwert, der den Nutzern Bindung und Orientierung ermöglicht. Designer müssen also die Zielgruppe und deren sinnliche Ansprüche verstehen und diese in Form, Farbe, Material, Oberfläche und weiteren Aspekten umsetzen. Sauber integrierte Funktionen, passende Ergonomie und ein intelligentes Detaildesign werden heute ohnehin erwartet.

»

Design ist die eigentliche Triebkraft, um die magische Anziehung zu einem Unternehmen und dessen vielen Touchpoints zu prägen.

«



## DYSON: WIE MARKETING UND DESIGN SICH GEGENSEITIG STÄRKEN

Ein besonders markantes Beispiel für Produktdesign als Ausgangspunkt für gelungenes Marketing stellt die Marke Dyson dar. Sie wurde mit ihren Staubsaugern bekannt, steht inzwischen aber auch für andere Haushaltsgeräte. Das Unternehmen variiert im Grunde immer drei ähnliche Elemente:

- > eine innovative, oft revolutionäre Basistechnologie, wie sie im entsprechenden Marktumfeld noch nicht bekannt ist.
- > ein Design, das diese innovative Funktion expressiv und narrativ zu vermitteln vermag, ohne „aufgesetzt“ zu wirken.
- > eine durchgängige Farben- und Formensprache an allen Kontaktpunkten, die einen eigenen Stil schafft und so zur Wieder kennbarkeit der Marke und deren Produkten beiträgt.

Das Design der Objekte spielt hier also dem Marketing in die Hände, ist Teil der Unternehmensstrategie und wird von den Kunden verstanden. Es schafft so Mehrwert, welcher nachhaltig zum Potenzial der Marke beiträgt.

ABBILDUNG 3:

### Der Dyson Bodenstaubsauger: Einheit von Design und Marke



**Design braucht Dialog** /// Design kann also im Unternehmen strategisches Bindeglied zwischen Entwicklung und Marketing sein, wie in Abb. 1 dargestellt. Um Design effektiv werden zu lassen, braucht es auf der einen Seite dialogbereite Auftraggeber in den Unternehmen und auf der anderen Seite gute Designer mit kreativen Freiräumen. In einem gut vorbereiteten Briefing muss die Kernleistung beschrieben sein und darüber hinaus die gewünschten emotionalen und gesellschaftlichen Mehrwerte, die das Resultat liefern soll. Ein vollständiges Designbriefing definiert heute nicht mehr nur die gewünschten Funktionen und den Preis, sondern wird um Anforderungen des Marketings ergänzt: Wie erzählt das Produkt seine Geschichte? In einer Welt, in welcher sich technische Leistungen und Preise immer mehr angleichen, bleibt letztlich oft nur noch Design als wesentlicher, einziger und unterscheidender Faktor. „Begehrlichkeit schaffen“ ist hier das Zauberwort.

So schafft Design die Verbindung zu den Nutzern und Käufern. Ein wichtiger Punkt ist dabei auch die Interkulturalität. Nicht nur werden Produkte und Dienstleistungen heute global entwickelt, sie werden auch oft global konsumiert. Indien ist nicht gleich Brasilien oder Finnland. Global agierende Marken können es sich leisten, eine eindeutige Sprache zu sprechen. Unternehmen, die regional verankert sind oder an ihrem Beginn stehen, müssen aber oftmals sehr viel Rücksicht auf kulturelle und gesellschaftliche Aspekte ihrer Kunden nehmen. Auch diese angepasste Kundenorientierung kann durch Design entstehen.

**Design ist strategische Innovation** /// Das wichtigste Potenzial vieler Unternehmen sind zuerst einmal Ideen und Innovationen. Diese werden zu Produkten oder Services entwickelt und besetzen mit klugem Marketing Marktlücken oder erringen neue Marktanteile. Als Steve Jobs einmal gefragt



»  
 Beim Visual Marketing wirkt  
 nicht nur das Objekt alleine,  
 sondern seine Symbolik und  
 die damit kommunizierte  
 Botschaft.  
 «



wurde, wie denn Apple die Marktbedürfnisse testet, hat er sinn-  
 gemäss gesagt, Apple würde seine Produkte gar nicht testen –  
 ein führendes Unternehmen müsse einfach wissen, was die  
 Kunden brauchen und es dann herstellen. Mit dieser Aussage  
 verbindet Jobs quasi die beiden Enden der Leistungskette. Ent-  
 wicklung und Marketing sollen gemeinsam gedacht werden.  
 Unternehmen sollten also wissen, fühlen und in der Umset-  
 zung dann auch gestalten, was die Kunden wollen. An diesem  
 umfassenden Anspruch sollten sich auch ihre Designstrategien  
 ausrichten.

Designmaßnahmen, von Beginn an klug eingesetzt, sind also  
 bereits Teil des Marketings. Visual Marketing versteht das  
 Objekt als Hauptdarsteller und Zentrum, um mit dessen ikono-  
 graphischer, aber auch semantischer Wirkung zu argumentie-  
 ren. Objekte und deren Bilder werden dabei zu den wichtigsten  
 Trägern der Botschaft. Je unterscheidbarer, emotional aufge-  
 ladener, aber eben auch verständlicher und angepasster man  
 diese Sprache einsetzt, umso mehr nutzt man das Design der  
 Dinge. Vereinfacht gesagt wirkt beim Visual Marketing nicht  
 nur das Objekt alleine, sondern seine Symbolik und die damit  
 kommunizierte Botschaft.

**Wie ungenutztes Design-Potenzial besser ausgeschöpft  
 wird** /// Unsere Erfahrungen in der Entwicklung von innovati-  
 ven Designlösungen kann man abschließend mit den folgenden  
 Tipps zusammenfassen:

- > Beziehen Sie Designüberlegungen von Anfang an in die  
 Konzeption von neuen Leistungen mit ein. Startet der Design-  
 prozess erst am Frontend, bringt er oft nur Kosmetik statt  
 Substanz.
- > Nützen Sie Design als verbindendes Element zwischen allen  
 unternehmerischen Funktionen. Emotionaler Mehrwert und  
 aussagekräftige Symbolik entstehen nur im Dialog.

- > Ein kluges Designbriefing und kreative Designagenturen, die  
 es verstehen, Design und Marketing integral zu denken, sind  
 die Basis einer erfolgreichen Zusammenarbeit. Freiräume  
 für Designer sind eine Voraussetzung für die Entfaltung von  
 deren Kreativität.
- > Gutes Design kann durchaus „anonym“ sein. Die Qualität der  
 Leistungen wird so einfacher mit der Marke verbunden als  
 wenn ein klingender Designname im Vordergrund steht.

Gutes Design entsteht nicht im luftleeren Raum, sondern antizi-  
 piert bereits die zukünftigen Bilder und Wünsche in den Köpfen  
 der Konsumenten. Wenn man die wesentlichen Anforderungen  
 an gutes Design berücksichtigt, wird es real und authentisch.  
 So lösen sich die Versprechen von Design und Marketing gleich-  
 zeitig ein.

## LITERATURHINWEISE

*Wedel, M., & Pieters, R. (Eds.) (2007):*  
 Visual Marketing: From Attention to Action.  
 New York: Taylor & Francis.

*Burckhardt, L. (1980):*  
 Design ist unsichtbar [Design is invisible].  
 In Texte von Lucius Burckhardt.  
 Retrieved from [http://www.lucius-burckhardt.org/Deutsch/Texte/Lucius\\_Burckhardt.html#Design](http://www.lucius-burckhardt.org/Deutsch/Texte/Lucius_Burckhardt.html#Design).





# Wissen, was Konsumenten in Zukunft wirklich wollen: Die „Repeated Evaluation Technique“ (RET)

*Claus-Christian Carbon*

KEYWORDS

*Vorhersage, Vertrautmachung,  
Elaboration, Gefallen,  
ästhetische Wertschätzung,  
Akzeptanz*

•

AUTOR

*Claus-Christian Carbon,*  
Professor und Lehrstuhlinhaber für  
Allgemeine Psychologie und Methodenlehre,  
Universität Bamberg, Deutschland  
[ccc@experimental-psychology.de](mailto:ccc@experimental-psychology.de)

**Das Dilemma innovativer Produkte** /// Märkte mit hohem Konkurrenzdruck sind schnelllebig. Mit gezielten Innovationen kann man Konsumenten für Produkte interessieren, sie zum Kauf motivieren oder sogar so sehr begeistern, dass sie die neuen Produkte weiterempfehlen. Innovationen beinhalten enorme Potenziale, binden aber andererseits viele Ressourcen eines Unternehmens im Bereich Forschung und Entwicklung. Außerdem sind sie bei Weitem nicht immer erfolgreich. Vor allem die Akzeptanz von Innovationen durch die Nutzer ist eine große Herausforderung. Wie kann man bewerten oder evaluieren, ob ein Produkt angenommen und auf einem zukünftigen Markt erfolgreich sein wird? Dies stellt eine ganz spezifische Herausforderung für die Markt- und Konsumentenforschung dar, da sie prognostizieren muss, ob eine Innovation dem Konsumentengeschmack und dessen Bedürfnissen entsprechen wird. Je besser diese Aufgabe erfüllt wird, desto gezielter und frühzeitiger können „gute“, erfolversprechende von „schlechten“, nicht erfolversprechenden Innovationen unterschieden werden. Apple-Gründer Steve Jobs hat diese Herausforderung auf den folgenden Nenner gebracht: „Beim Entwickeln von Innovationen macht man immer wieder Fehler. Am besten erkennt man sie so schnell wie möglich und macht sich an die Weiterentwicklung der anderen Ideen.“

**Das Grundproblem: Vorhersage von Akzeptanz** /// Tatsächlich kann man anhand von einigen historischen Beispielen einfach demonstrieren, wie wahr der einst von Steve Jobs ausgesprochene Satz über Innovationen ist. In allen möglichen Branchen scheiterten Firmen, weil sie sich zu sehr auf Innovationen fokussierten, die den Nutzergeschmack nicht trafen. Ein klassisches Beispiel im Fahrzeugbereich ist etwa das zu lange Festhalten an einem seinerzeit äußerst innovativen Motorenprinzip, dem Wankelmotor, Ende der Sechziger Jahre. So war

der antriebstechnisch von Felix Wankel konzipierte und den neuesten aerodynamischen Prinzipien folgende NSU Ro80 zwar höchst innovativ und stilbildend, ein Erfolg wurde das Fahrzeug dennoch nicht. Der Markt schien noch nicht reif für diese Mischung aus neuester Technik und innovativem Design und letztendlich kostete dieser Flop die ausführende Firma sogar die wirtschaftliche Unabhängigkeit. Die gänzliche Abkehr von innovativen Ideen verspricht umgekehrt jedoch auch keinen unternehmerischen Erfolg. Das beweisen Produkte, die kaum weiterentwickelt wurden und deren Hersteller ihre Marktfähigkeit und Bedeutung eingebüßt haben oder vom Markt gänzlich verschwunden sind. Man denke hier zum Beispiel an die ostdeutsche Automarke Trabant. Die Herausforderung liegt also genau darin, zukünftig erfolgreiche und weniger erfolgreiche Innovationen zielsicher zu unterscheiden.

**Das spezifische Problem: Mangelnde Vertrautheit mit Neuem** /// Marktforschung muss klarerweise genau an dieser Stelle ansetzen und scheitert oft an einem ebenso simplen wie kritischen Problem: Wie findet man die richtigen Personen für eine realistische Beurteilung innovativer Produkte?

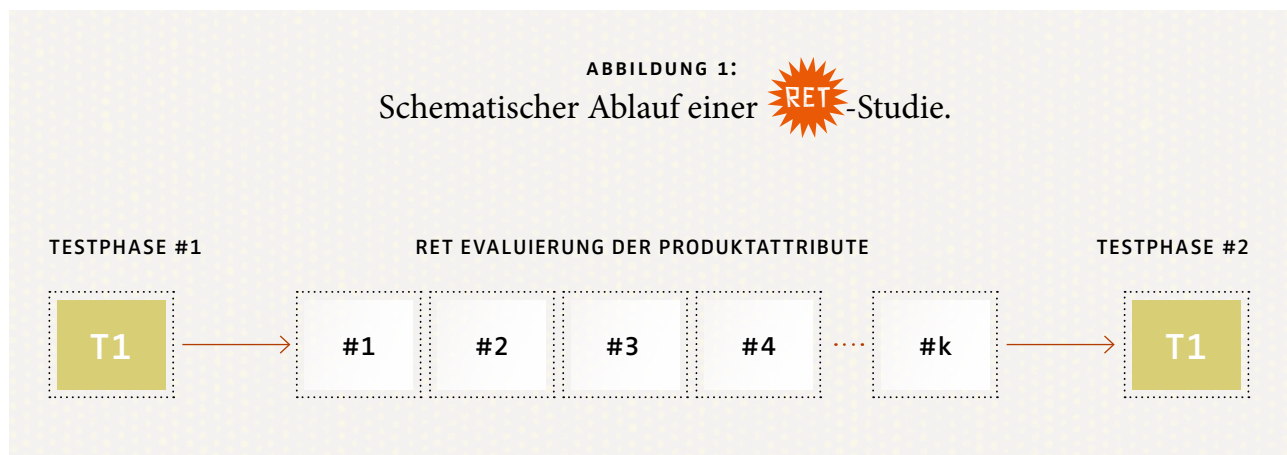
Befragt man Experten, die mit der Entwicklung befasst waren, dann haben diese zwar ein hohes Verständnis für die Innovation, sind aber befangen und können nicht mehr objektiv entscheiden. Laut dem Prinzip der „kognitiven Dissonanz“ ist es kaum mehr möglich, einen Sachverhalt oder Gegenstand kritisch zu betrachten, in welchen man viel Energie, Zeit oder Geld investiert hat.

Wenn man von Experten absieht und stattdessen auf unvoreingenommene Personen setzt, ergeben sich andere Schwierigkeiten. Sie haben oft kein Verständnis für die Innovation. Dieser Standardfall der Marktforschung soll hier detaillierter betrachtet werden: der unvoreingenommene Bürger, der

potentielle Nutzer, der typische Marktteilnehmer, der zu einem neuen Produkt, einer neuen Dienstleistung, einer neuen Marke befragt wird, ohne Experte zu sein. Tatsächlich ist Unvoreingenommenheit erst einmal eine sinnvolle Voraussetzung, um Loyalitätskonflikte gegenüber einem Produkt wirkungsvoll zu vermeiden. Man erkaufte sich durch diesen Vorteil allerdings einen entscheidenden Nachteil: Otto Normalverbraucher weist eine Art standardmäßige Innovationsaversion auf. Typische Nutzer erscheinen regelmäßig innovationsfeindlich, da sie vor allem bereits bekannte und vertraute Produktlösungen bevorzugen. Diese konservative Tendenz ist etwas ganz Natürliches, denn Vertrautes erfordert im Gegensatz zu innovativen Lösungen zuerst einmal keinen besonderen Einarbeitungsaufwand. Es entspricht den etablierten Wahrnehmungsgewohnheiten und wird bereits alleine deswegen häufig positiver bewertet. Die kognitive Psychologie spricht in diesem Zusammenhang gerne vom „Mere-Exposure“-Effekt, einem „positiven Erkennungseffekt“. Andererseits gibt es in unserer Kultur aber auch eindeutig einen Hang und eine besondere Zuneigung zu Innovationen: Wir lieben zwar das, was wir kennen, wir suchen aber auch das Neue und Aufregende. Das Innovative stellt eine Spannung bereit, die uns reizt und anzieht—jedoch vor allem dann, wenn wir uns sicher fühlen. Ein solches Sicherheitsgefühl stellt sich besonders dann ein, wenn wir Zeit und Gelegenheit haben, uns mit dem Neuen, Ungewohnten vertraut zu machen. – Solche Voraussetzungen erfüllen allerdings viele Marktforschungsansätze nicht. Oft fehlen Zeit und Mittel für vertrauensbildende Maßnahmen und eine standardisierte Prozedur zum Vertrautmachen ist nicht bekannt.

**Gezieltes Vertrautmachen: Die Repeated Evaluation Technique (RET)** /// Aus den vorangegangenen Bemerkungen wird klar, dass jedoch eine Art „gezielte Vertrautmachung“ vonnöten ist, um valide Beurteilungen von typischen Konsu-

ABBILDUNG 1:  
Schematischer Ablauf einer -Studie.



menten zu erhalten. Ohne eine solche Vertrautmachungsphase wird das auch bei älteren Personen nachweislich vorhandene Innovationsinteresse regelmäßig unterschätzt. Speziell zum Zwecke einer systematischen Vertrautmachung mit zu bewertenden Produkten wurde die sogenannte „Repeated Evaluation Technique“ (RET) entwickelt. Bei einer RET werden Probanden, also beispielsweise typische Konsumenten, gezielt dazu ange-regt, sich explizit Gedanken über ein Produkt und dessen Konkurrenzangebote zu machen. Dies wird durch einen standardisierten Fragenkatalog realisiert, der aus ca. 10 bis 25 Attributen besteht (siehe Abbildung 1).

Untersuchungsteilnehmer müssen dabei zu einzelnen Fragen über verschiedene Produkte geeignete Bewertungen abgeben. Durch diese forcierte Beschäftigung mit dem Material, der sogenannten „Elaboration“, beginnen die Konsumenten, die Produkte besser zu verstehen und differenzierter einzuschätzen. Die erfassten Urteile nähern sich dabei mehr und mehr realen Alltagseinschätzungen an, die man üblicherweise erst nach Wochen und Monaten der Beschäftigung mit Produkten im realen Marktumfeld gewinnen würde. Einen typischen Ergebnisverlauf zeigt Abbildung 2. Bei dieser Studie wurde die Wirkung der Methode bei Personen einer jüngeren und einer älteren Altersgruppe mit jeweils unterschiedlichen Ausprägungen von Rigidität untersucht. Ausgangspunkt war bei allen Teilnehmern eine eher innovationsablehnende Grundhaltung. Als rigide werden Personen mit festgesetzten Meinungen, Einstellungen und Zielsetzungen bezeichnet. Weniger rigide Personen sind grundsätzlich in ihren Einschätzungen deutlich flexibler. Verglichen wurde dann, wie die RET bei unterschiedlich innovativen Produkten wirkt. Die Teilnehmer mit flexibleren Einstellungen bevorzugten nach der RET das innovative Produkt klar gegenüber dem weniger innovativen Produkt. Den rigiden Teilnehmern gefiel auch nach der RET das weniger innovative Produkt

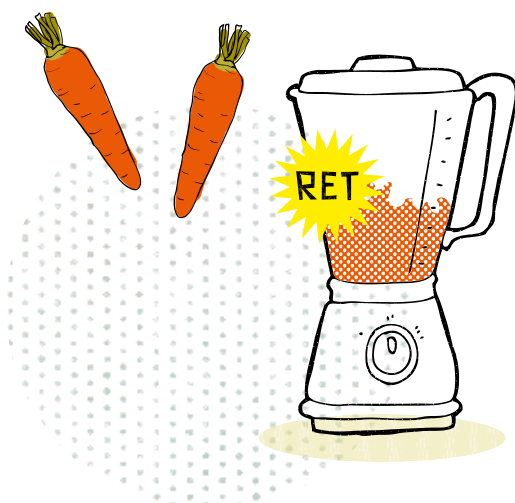
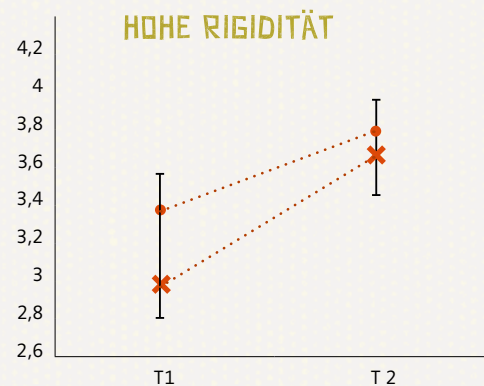
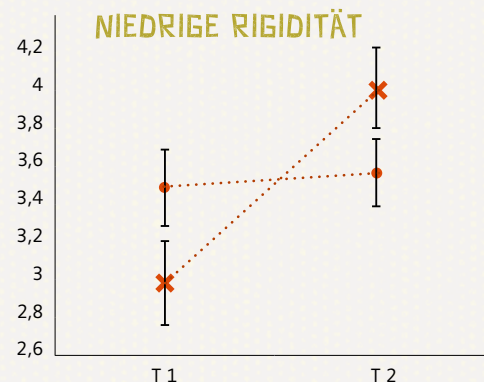


ABBILDUNG 2:

## Typische Ergebnisse einer Studie mit Probanden unterschiedlicher Rigiditätsscores

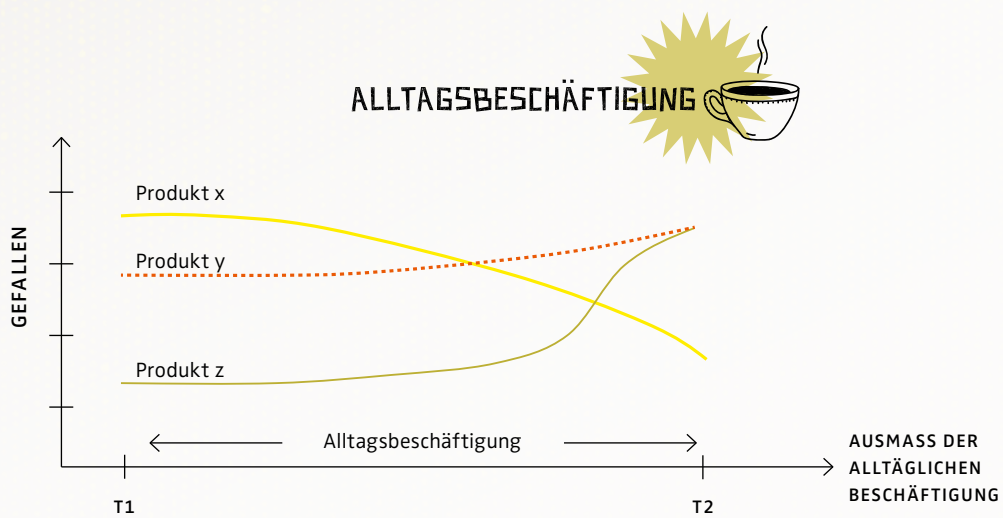


(Werte entnommen aus Carbon und Schoormans (2012).

● Niedrige Innovation

× Hohe Innovation

ABBILDUNG 3:  
Illustration des Zeitraffer-Effekts durch  
gezieltes Vertrautmachen von Konsumenten





besser. Das Alter der Teilnehmer hatte hingegen keinen Einfluss auf die Ergebnisse. Die Vertrautmachung mit der RET bewirkte also eine einheitliche Dynamik bei Personen mit niedrigen Rigiditätsscores, egal ob jung oder alt.

### **Der Blick in die Zukunft von Otto Normalverbraucher**

/// Was die RET also vor allem leistet, ist eine Art Simulation von zukünftigen Betrachtungsweisen und Einschätzungen. Konsumenten werden gezielt so intensiv mit Produkten vertraut gemacht, dass sie die typischen Kennenlernphasen für neue Produkte im realen Marktumfeld nicht mehr benötigen. Sie kommen schon nach dem Durchlaufen von nur einer RET-Phase zu spezifischen Urteilen, zu denen man üblicherweise erst nach einiger Zeit und konkreten Erfahrungen kommen würde. Die RET funktioniert also wie eine Art Zeitraffer, der alltägliche Beschäftigungs- und Gewöhnungseffekte in kurzer Zeit simuliert (siehe Abbildung 3). Dadurch kann man einfacher und zielsicherer zwischen erfolgreicher und nicht erfolgreicher Innovation unterscheiden. Der Einsatz der RET ist damit vor allem dann von großem Interesse, wenn die Innovations- und Produktionszyklen lang dauern. Im Fahrzeugmarkt, bei dem Innovationszyklen von mehreren Jahren keine Ausnahme darstellen, kommt die Methode deshalb auch bereits erfolgreich zum Einsatz.

»

Konsumenten werden gezielt so intensiv mit Produkten vertraut gemacht, dass sie die typischen Kennenlernphasen für neue Produkte im realen Marktumfeld nicht mehr benötigen.

«

Wenn sich der Erfolg einer Innovation erst nach der Markteinführung und der realen Elaboration mit dem verfügbaren Produkt zeigt, kann es zu massiven Nachteilen für Unternehmen kommen. Die nicht erfolgreiche Innovation wäre kaum mehr vom Markt zu bekommen, da der Zyklus der Erneuerung schlichtweg zu lange dauern und hohe Zusatzkosten verursachen würde. Mittels RET kann man bereits in der Vorentwicklungs-, Entwicklungs- und Vormarkteinführungsphase erste Tendenzen für eine mangelnde Akzeptanz erkennen. Das Unternehmen kann dann entweder die Markteinführung ganz

verhindern oder die Innovation zumindest gezielt verändern. Gedreht werden kann beispielsweise am Design oder an den begleitenden Marketingmaßnahmen. In jedem Fall könnte man die nach Apple-Konzerngründer Jobs so wesentliche Abschätzung zielsicherer vornehmen: die Unterscheidung zwischen nachhaltiger, gewinnbringender Innovation und nicht zielführender, da kurzlebiger oder unattraktiver Innovation.  
/.

## LITERATURHINWEISE

**Carbon, C. C. (2010):**

The Cycle of Preference: Long-term Dynamics of Design Properties.  
Acta Psychologica, 134 (2), 233 – 244.

**Carbon, C. C.; Leder, H. (2005):**

The Repeated Evaluation Technique (RET): A Method to Measure Dynamic Effects of Innovativeness and Attractiveness.  
Applied Cognitive Psychology, 19 (5), 587 – 601.

**Carbon, C. C.; Leder, H. (2007):**

Design Evaluation: From Typical Problems to State-of-the-Art Solutions.  
Marketing Review St. Gallen (Thesis), 24 (2), 33-37.

**Carbon, C. C.; Schoormans, J. P. L. (2012):**  
Rigidity rather than Age as a Limiting Factor to Appreciate Innovative Design.

Swiss Journal of Psychology, 71 (2), 51 – 58





# Ästhetik und mehr: Formen sehen und Leistungen erwarten

*JoAndrea Hoegg*

KEYWORDS

*Design, Produktform,  
Funktion, Wahrgenommene Leistung*

•

AUTORIN

*JoAndrea Hoegg,*  
Associate Professor, Marketing and  
Behavioural Science, Sauder School of Business,  
University of British Columbia,  
Vancouver, Canada.  
[joey.hoegg@sauder.ubc.ca](mailto:joey.hoegg@sauder.ubc.ca)

Produktdesign hat sich in den letzten Jahren von einer Nebensächlichkei zu einem wichtigen Erfolgsfaktor entwickelt. Gutes Design wird dabei hauptsächlich mit Ästhetik, Schönheit und sensorischem Vergnügen in Verbindung gebracht. Produkte, die mittels Design mit positiven Emotionen aufgeladen werden, sind erfolgreicher als solche, die nur auf funktionale Überlegenheit setzen. Dabei wird oft gar nicht bedacht, dass es beim Design nicht nur um emotionale Aspekte geht, sondern dass ein optischer Eindruck auch signalisiert, wie gut ein Ding funktioniert. Die Form beeinflusst, wie Konsumenten einzelne Produkteigenschaften beurteilen, und in bestimmten Situationen verlässt man sich lieber auf das Erscheinungsbild als auf nüchterne Fakten über die Leistung. Sehen heißt glauben, sogar wenn andere Hinweise den visuellen Informationen widersprechen.

## **Das Erscheinungsbild und wie es auf unsere Urteile wirkt**

/// Die wahrgenommene Leistung von Dingen hat interessante Parallelen zu den Wirkungen von menschlichem Aussehen. Wie wir eine Person insgesamt beurteilen, hängt nicht nur von deren Attraktivität ab. Auch andere physische Charakteristiken beeinflussen, was wir einer Person zutrauen. Von bestimmten Gesichtszügen schließen wir zum Beispiel unbewusst auf bestimmte Charaktereigenschaften. Dazu gibt es eine Vielzahl an Forschungsergebnissen: Bei Managern mit „Baby-face“, also eher runden Gesichtern mit großen Augen, gibt es deutlich mehr Bedenken bezüglich ihrer Fähigkeiten, eine Krise zu meistern. Offiziere mit dominanten Gesichtszügen wie einer hohen Stirn oder einem kantigen Kinn werden in der militärischen Laufbahn öfter befördert als weniger dominant wirkende Männer. Politiker, deren Aussehen Kompetenz vermittelte, wurden mit höherer Wahrscheinlichkeit in den Kongress gewählt.



## WENN PRODUKTGESTALTUNG GEGEN WIDERSPRÜCHLICHE SCHRIFTLICHE INFORMATION ANTRITT

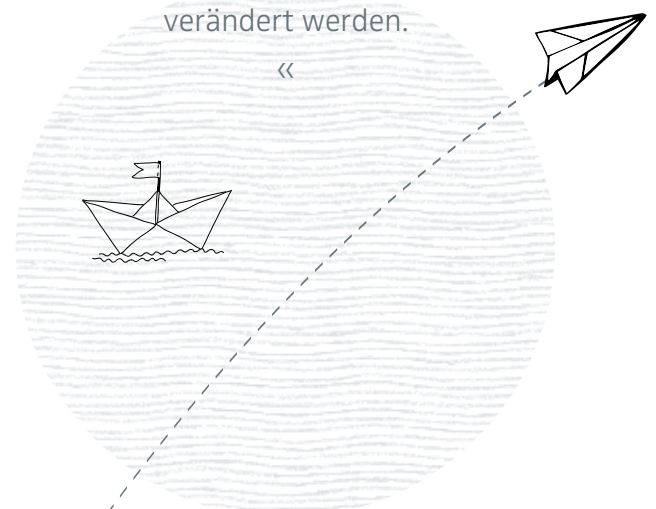
•

In unseren Experimenten erhielten Konsumenten zwei schriftliche Expertenbeurteilungen zum Vergleich und bewerteten danach die funktionalen Eigenschaften der Produkte. Eine Marke wurde immer vorteilhafter beschrieben als die andere. Die Informationen wurden entweder ohne Zusatzmaterial präsentiert oder zusammen mit unterschiedlichem Bildmaterial. Die Darstellung der Produkte war so gewählt, dass beide Versionen gleich attraktiv waren, aber die funktionellen Eigenschaften unterschiedlich gut darstellten. Manche Teilnehmer mussten dabei widersprüchlich kombinierte Paarungen beurteilen, bei denen gemäß der Expertenbeurteilung eine hohe funktionelle Leistung mit einer eher minderwertigen Ausgestaltung der jeweiligen Eigenschaft kombiniert war und umgekehrt. Die Bewertung durch die Teilnehmer erfolgt durch den Vergleich zweier Varianten, also relativ, da diese Form der Beurteilung in Kaufentscheidungsprozessen die übliche ist. Alle Teilnehmer waren angewiesen, ihr Urteil auf Basis der schriftlichen Experteninformationen zu fällen. So konnten wir sehen, ob die Produktgestaltung die Fähigkeit beeinflusste, objektive Informationen zu verarbeiten.

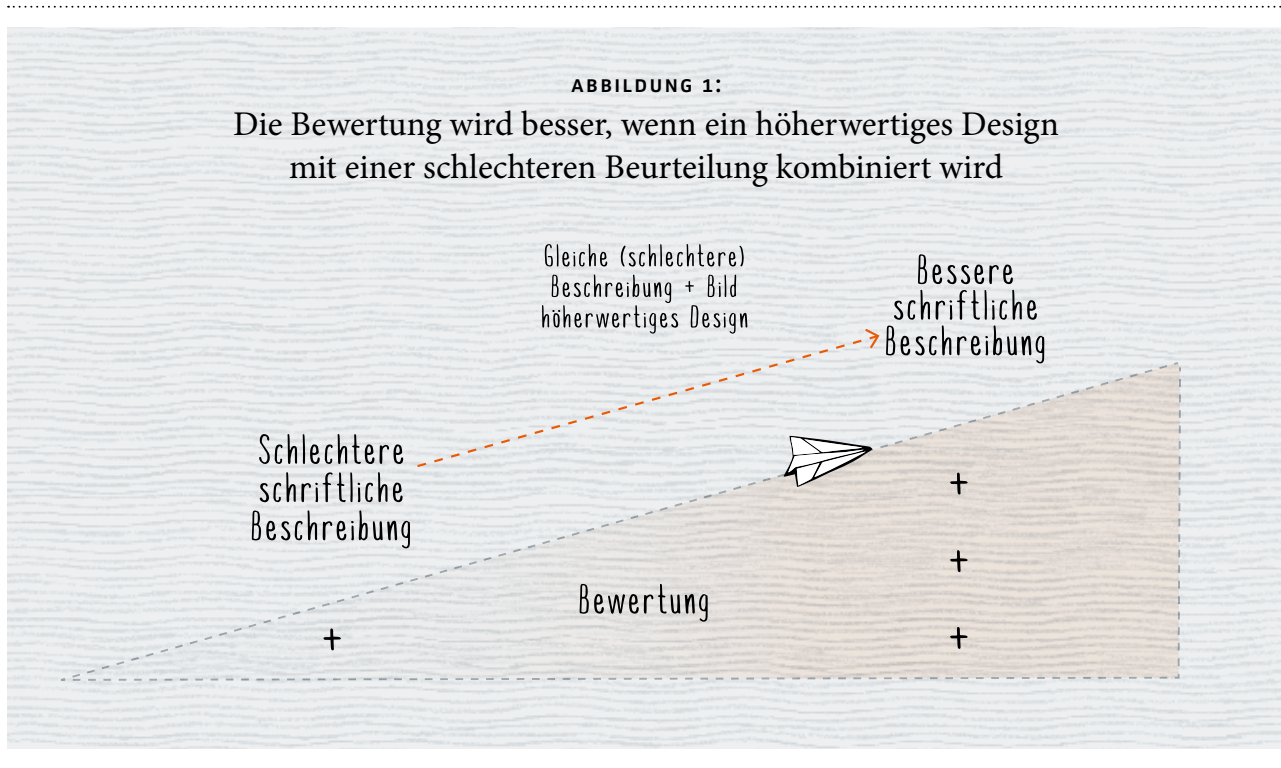
Diese Schubladisierungseffekte gibt es nicht nur bei der Beurteilung von Personen, sondern auch bei Dingen. Ihre Form schafft Leistungserwartungen für einzelne Eigenschaften. Bestimmte Materialien können zum Beispiel Haltbarkeit vermitteln, Größe suggeriert Kraft und bestimmte Formen stehen für Aerodynamik. Diese visuellen Kriterien können natürlich sehr wohl verlässliche Indikatoren für die Leistung sein. Ein größeres Produkt ist oft tatsächlich stärker oder ein nicht sehr vertrauenswürdig wirkender Baustoff auch real weniger haltbar. In anderen Situationen, zum Beispiel, wenn die Produktqualität nur schwer beurteilbar ist, kann die Produktgestaltung aber auch irreführend sein. Um besser zu verstehen, wie Design die Leistungsbeurteilung bei Produkten und ihren Eigenschaften tatsächlich beeinflusst, haben wir eine Reihe von Experimenten durchgeführt. Die Ergebnisse liefern interessante Erkenntnisse für die Optimierung von Produktdesign und die Vermarktung der designeden Produkte.

»

Wenn das Design eines Produktes ein  
gewisses Qualitätsniveau vermittelt, kann  
dadurch das Urteil der Konsumenten  
verändert werden.







**Design und funktionale Anmutung** /// Alle Experimente zeigen, dass die Produktgestaltung einen von der ästhetischen Anmutung unabhängigen Einfluss hat. Wenn das Design eines Produktes ein gewisses Qualitätsniveau vermittelt, kann dadurch das Urteil der Konsumenten verändert werden, auch wenn es zusätzliche, objektiv anmutende Informationen gibt.

**Die Darstellung hoher funktionaler Leistung verbessert die Bewertung, aber kehrt die Beurteilung nicht um** /// In einem der Szenarien präsentierten wir einen Sportschuh mit eher schlechter schriftlicher Leistungsbeschreibung und einer Gestaltung, die ein hohes Leistungsniveau vermuten ließ. Man konnte beobachten, dass sich die Bewertungen der Leistung durch die Abbildung in Richtung des höherwertig anmutenden Schuhs verschoben. Wenn hingegen sowohl die Beschreibung als auch die Gestaltung eine bessere Leistung kommunizierten, fand keine vergleichbare Verschiebung statt. Es sieht also so aus, als ob Konsumenten entsprechende Leistungserwartungen entwickeln, wenn sie unterschiedliche Produktdesigns vergleichen. Bei Konsistenz von Gestaltung und Funktionsbeschreibung scheint hingegen lediglich eine Bestätigung des Designs durch die schriftliche Information stattzufinden, die keinen zusätzlichen Nutzen liefert.

Der gleiche Effekt trat auch bei der Beurteilung einzelner Produkt-

eigenschaften in vier weiteren Produktkategorien auf – Kochgeschirr, Lautsprecher, Inline-Skates und Mixer (siehe Abb. 2). Design kann also nicht nur die Wahrnehmung der Gesamtleistung beeinflussen, sondern auch die Einschätzung einzelner Eigenschaften. Bilder, die ganz gezielt ein einzelnes Merkmal vorteilhaft darstellten, bewirkten eine verbesserte Bewertung dieser Eigenschaft, während bei anderen Merkmalen keine Veränderungen der Bewertung beobachtbar war. Die Produktgestaltung schafft es also unabhängig von der Gesamtattraktivität des Produkts, funktionale Leistung zu kommunizieren.

**Die Reihenfolge der Informationspräsentation liefert unterschiedliche Ergebnisse** /// Der Einfluss der gezielten Gestaltung einzelner Eigenschaften zeigte sich allerdings nur, wenn der Konsument auf die jeweilige Eigenschaft aufmerksam gemacht wurde. Wenn die Teilnehmer das Bild vor der schriftlichen Beurteilung sahen und dabei nicht wussten, worauf sie besonders achten sollten, bewerteten sie genauso wie die Gruppe, die nur die schriftliche Information erhielt.

Die Probanden blieben also vom Design unbeeinflusst. Wenn man sie hingegen vorab informierte, worauf sie achten sollten, zeigte die Abbildung Wirkung. In diesem Fall beachteten sie die Darstellung der jeweiligen Eigenschaft stärker, was zu einer veränderten Bewertung führte.

**ABBILDUNG 2:**  
Beispiele für die Kombination aus Bildern und  
Beschreibungen in den Experimenten

Abbildung hohe Performance/  
Beschreibung schlechter



Das Kochgeschirr-Set beinhaltet einen großen Suppentopf, drei Töpfe und zwei Bratpfannen. Die Töpfe haben gut schließende Deckel mit guter Wärmespeicherung und robuste Henkel, die kühl bleiben. Das Set ist sehr strapazierfähig und geeignet für hohe Temperaturen, wie z. B. bei Gasherden. Die Speisen werden gleichmäßig erhitzt, da der Boden ganz flach ist und direkt auf der Wärmequelle steht. Dadurch wird die Hitzeübertragung maximiert und ein Anbrennen der Speisen minimiert. Wenn Speisereste eintrocknen, kann die Reinigung etwas schwieriger werden. Die Deckel für die kleineren Töpfe passen auch auf die Pfannen.

Abbildung niedrigere Performance/  
Beschreibung gut



Die Hitzeverteilung dieses Kochgeschirrs ist sehr gut, die Speisen werden gleichmäßig gekocht. Die Töpfe und Pfannen haben einen soliden Boden, sind langlebig und durch die gut schließenden Deckel entweicht keine Wärme. Die kühl bleibenden Griffe sind ergonomisch ausgeführt und fühlen sich sehr komfortabel an. Alle Teile haben eine Antihafbeschichtung, sodass sie einfach mit etwas Spülmittel und einem Schwamm zu reinigen sind. Die Verwendung einer Bürste ist nur in Ausnahmefällen nötig. Das Set beinhaltet drei Töpfe in unterschiedlichen Größen mit passenden Deckeln, einen großen Suppentopf mit Deckel und zwei Bratpfannen, passend zu den Deckeln des Suppentopfs und des mittleren Topfs.



Die Lautsprecher verfügen über eine lineare Frequenzweiche, die das Signal für die Aufteilung nur minimal bearbeitet. Die Basswiedergabe ist adäquat, aber nicht hervorragend. Die Lautsprecher sind ideal für kleinere Räume, wie z. B. Zimmer in einem Studentenheim. Der Klang ist klar, unverfälscht und ermöglicht ein angenehmes Hörerlebnis. Man kann fast heraushören, wie die einzelnen Instrumente im Tonstudio positioniert waren. Die Ausgleichstechnik mischt direkte und indirekte Klänge an so gut wie jeder Stelle im Raum und ermöglicht so ein Surround-Sound-Feeling mit nur zwei Boxen.



Diese magnetisch abgeschirmten Boxen beinhalten zwei abgewinkelte Breitband-Lautsprecher, die mehr Luftzirkulation ermöglichen als herkömmliche Systeme. Sie produzieren auch bei höherer Lautstärke einen reinen, unverfälschten und realistischen Sound, natürlich vorausgesetzt, dass auch die verwendete Stereo-Anlage adäquat ist. Sie sind bestens für Heimkinosysteme geeignet, da das Direct-/Reflect-System für einen klaren, lebendigen Klang im gesamten Raum und nicht nur an einem „Sweet Spot“ sorgt.

**Technische Funktionen sind gezielt gestaltbar** /// Die Designforschung hat sich bislang eher auf ästhetische Aspekte von Design und dessen gesamthafte, spontane oder unbewusste Einflüsse auf die Bewertungen von Produkten und Marken konzentriert. Wir konnten nun zeigen, dass Design auch das Potenzial hat, die Wahrnehmung der Leistung von Funktionen – einzeln oder insgesamt – zu beeinflussen. Diese Erkenntnis liefert wichtige Implikationen für die Kreation und Kommunikation von Design. Sie zeigt einmal mehr auf, wie wichtig es ist, dass Produktentwicklung, Marketing und Design an einem Strang ziehen.

> **Design sollte helfen, Leistungen besser zu erkennen** /// Gutes Design schafft sensorisches Vergnügen und verleiht technischen Produkten eine emotionale Note. Produktentwickler, die technische Eigenschaften ihrer Produkte besonders betonen wollen, sollten aber nicht übersehen, dass gestalterische Maßnahmen auch dazu in der Lage sind. Ein Design-Team sollte sich auch damit beschäftigen, wie Design funktionale Eigenschaften und nicht nur die traditionellen ästhetischen Dimensionen kommuniziert. Wenn Kompromisse zwischen technischen Charakteristiken und der Formgebung notwendig sind, sollte man sich nicht auf eine globale Betrachtung des Designs beschränken. Das Design sollte sich darüber hinaus auf die Eigenschaften fokussieren, die im Kaufentscheidungsprozess eine große Rolle spielen oder die höchsten Erträge versprechen.

> **Marketing-Kommunikation kann die Wirkung von Design verstärken** /// Der erste Kontakt eines Konsumenten mit einem Produkt ist oft eine Abbildung oder der direkte Kontakt mit der Ware. Um den Effekt zu verstärken, den eine speziell ausgestaltete Eigenschaft haben kann, sollten Konsumenten gezielt auf dieses für sie wichtige Element hingewiesen werden. Es ist ganz wesentlich, die Aufmerksamkeit dorthin zu lenken, damit die Designeffekte die Erwartungen an die jeweiligen Leistungskomponenten tatsächlich erhöhen. Extreme Unterschiede bei einzelnen funktional gestalteten Varianten würden den Konsumenten wahrscheinlich von selbst ins Auge stechen, aber bei subtileren Variationen hilft die Vorab-Information, um den Effekt zu optimieren. Nachdem sich immer mehr Firmen mit funktionalem Design auseinandersetzen, kann man davon ausgehen, dass die Unterschiede selten überwältigend sind und eher durch entsprechendes Marketing begleitet werden sollten. Die Marke-

ting-Kommunikation sollte also den möglichen Designeffekt unterstützen, um die Informationsverarbeitungs- und Beurteilungsprozesse in die gewünschte Richtung zu lenken.

> **Rückschlüsse von Design auf Funktion können auch irreführend sein** /// Auch aus der Konsumentenperspektive gibt es wichtige Implikationen: Es ist offensichtlich schwierig, sich der Wirkung von Bildern zu entziehen. Trotz der Anweisung, die Beurteilung auf der Basis verbaler Informationen vorzunehmen, wurden die Beurteilungen durch visuelle Aspekte verändert. Für Produkte im Sicherheits- oder Gesundheitsbereich, wo Funktionen wichtiger als Formen sind, kann das negativ sein. Wenn es Konsumenten tatsächlich unmöglich ist, visuelle Aspekte zu ignorieren, sind unerwünschte Folgen möglich.

/.  
/.

## LITERATURHINWEISE

**Hoegg, J.; Alba, J. (2011):**

“Seeing is Believing (Too Much): Design Bias in Perceived Product Functionality”,

Journal of Product Innovation Management, Vol. 28 (May), pp. 346–359.

**Hoegg, J.; Alba, J.; Dahl, D. (2010):**

“The Good, the Bad, and the Ugly:

Aesthetic Influence on Information Processing”,

Journal of Consumer Psychology, Vol. 20 (October), pp. 419–430.

**Creusen, M. EH; Schoormans, J. PL (2005):**

“The Different Roles of Product Appearance in Consumer Choice”,

Journal of Product Innovation Management, Vol. 22, No. 1, pp. 63–81.





#### ÜBER DEN VOLKSWAGEN-KONZERN

Der Volkswagen-Konzern mit Zentrale in Wolfsburg, Deutschland, zählt weltweit zu den führenden Automobilherstellern und ist der größte Autobauer in Europa. 2014 lieferte der Konzern weltweit mehr als 10 Millionen Fahrzeuge an seine Kunden aus. 592.000 Angestellte produzieren, verteilt auf 119 Produktionsstätten in 20 europäischen Ländern und weiteren elf Fabriken in Amerika, Asien und Afrika, beinahe 41.000 Fahrzeuge pro Arbeitstag.

Der VW-Konzern erreicht bei PKW einen Weltmarktanteil von 12,9%. In Westeuropa stammt sogar mehr als eines von vier neuen Autos aus dem VW-Konzern mit seinen 12 Marken: Volkswagen-PKW, Volkswagen-Nutzfahrzeuge, Audi, SEAT, ŠKODA, Bentley, Bugatti, Lamborghini, Porsche, Ducati, Scania und MAN. Jede Marke hat spezifische Charakteristiken und agiert am Markt als eigenständige Einheit. Das Produktspektrum reicht von Motorrädern über sparsame Kleinwagen bis zu Luxusfahrzeugen. Bei den Nutzfahrzeugen umfasst das Angebot unter anderem Pick-Up-Modelle, Busse und schwere LKW.

Ziel des gesamten Konzerns ist es, attraktive, sichere und umweltverträgliche Fahrzeuge zu bauen, die gut gerüstet sind für den härter werdenden Wettbewerb und in ihrer jeweiligen Klasse weltweit neue Maßstäbe setzen.



#### ÜBER WALTER DE SILVA

Der gebürtige Italiener Walter Maria de Silva begann seine berufliche Laufbahn 1972 im Fiat-Designzentrum in Turin und wechselte 1975 zum Bonetto Design Center. Nach einer kurzen Tätigkeit bei Trussardi Design Milano wechselte er 1986 zu Alfa Romeo, wo er bis 1998 die Designleitung innehatte und mit dem Alfa Romeo 156 eine neue Designausrichtung der Marke begründete. Ab 1999 entwickelte er als Leiter des SEAT-Designzentrums die Designlinie dieser Marke. Im Jahr 2002 wurde de Silva die Verantwortung für das Design des Audi-Konzerns übertragen. Seine Vorstellung der neuen Audi-Designsprache verkörpert besonders die sechste Generation des Audi A6 und die erste Generation des Audi A5 Coupé, das de Silva als „das schönste Auto, das ich je gezeichnet habe“ bezeichnet. 2007 übernahm er die Leitung des Konzerndesigns der Volkswagen AG und damit die Designverantwortung für alle Marken. Den Schwerpunkt dieser Aufgabe sieht de Silva in der Etablierung und Pflege einer markenübergreifenden Designkultur, die die Eigenständigkeit jeder Marke auf hohem gestalterischem Niveau sichert.

De Silva erhielt zahlreiche Designauszeichnungen – unter anderem den Red Dot Award und den renommierten italienischen Designpreis „Compasso d’Oro“ (Goldener Zirkel). Der Audi A5 erhielt im Jahr 2010 den „Designpreis der Bundesrepublik Deutschland“.

#### DER INTERVIEWER

Das Interview führte Professor Jan Landwehr  
im Januar 2015 in München



# Design und Marken-Ikonen

*MIR Interview mit Dr. Walter de Silva, Head of Design  
der Volkswagen-Gruppe*



Der VW Käfer, Apple, Porsche, ... vor allem bahnbrechende Designs haben diese und andere Marken zu Ikonen gemacht. Aber was macht deren Designs so besonders? Und ist es tatsächlich der Faktor Design, der den Erfolg der ganzen Marke ausmacht? Dr. Walter de Silva spricht mit uns über Designmeisterwerke, den Designprozess und die Rolle von Design für Marken. Öffnen Sie sich für den großen Erfahrungsschatz, den er bei seiner Designarbeit für VW, Audi und andere Marken des Volkswagen-Konzerns aufgebaut hat.

**MIR:** Dr. de Silva, Sie sind nicht nur ein angesehener Designer, sondern sind auch verantwortlich für die Koordination und Integration von Design bei einem der größten und erfolgreichsten Autobauer der Welt. Können Sie ganz konkret benennen, was für großartige Produktdesigns ausschlaggebend ist?

**WALTER DE SILVA:** Design verbal zu beschreiben ist beinahe unmöglich. Design ist ein sehr emotionaler Teil eines Produktes. Es kann nicht über den Verstand erfasst werden, sondern spricht eher unser Bauchgefühl an. Wenn ich gutes Design sehe, dann spüre ich das. Wenn ich eine Skizze mache, fühle ich, ob sie das Potenzial für eine außergewöhnliche Designidee hat oder im Abfalleimer landen wird. Designs können sich sogar falsch anfühlen, wenn sie allen etablierten Regeln der Designkunst mit ihren Proportionen und Formen folgen. Man kann nicht wirklich erklären warum, es fühlt sich einfach falsch an und dieses Gefühl ist sehr eindeutig.

**MIR:** Glauben Sie, dass Konsumenten Design ähnlich erleben wie Sie? Können auch Sie Ihrem intuitiven Gefühl vertrauen? Oder muss der Laie Design von einem ausgebildeten Designer erklärt bekommen, um es schätzen zu können?

**WALTER DE SILVA:** Gutes Design braucht keine Erklärung! Es spricht für sich selbst. Konsumenten können sich auf ihre Gefühle verlassen, jedenfalls in Alltagssituationen. Erstaunlicherweise trifft das aber bei Car Clinics für zukünftige Automodelle weniger zu.

**MIR:** Haben Sie die Erfahrung gemacht, dass Designbeurteilungen in Car Clinics nicht gut funktionieren? Warum das?

**WALTER DE SILVA:** Wenn man kein Designexperte ist, tut man sich mit der Beurteilung von Designs, die erst fünf Jahre später auf den Markt kommen sollen, schwer. Jeder, der Design beurteilt – egal ob Konsumenten oder Designer, stellt dabei

Vergleiche mit einem bekannten Maßstab an. Für Konsumenten sind das die ganz normalen Fahrzeuge, die sie täglich auf der Straße sehen. Deshalb erachte ich es als gutes Zeichen, wenn sie als Teilnehmer einer Car Clinic innovatives Design einzelner Elemente eher zurückhaltend beurteilen. Wenn Konsumenten hingegen sehr positiv reagieren, ist die Wahrscheinlichkeit größer, dass das Design zwar aktuell passen würde, in Zukunft aber als altmodisch oder langweilig empfunden wird.

**MIR:** Heißt das, dass es für zukünftige und weniger alltägliche Designs, Designer braucht, um ihr Potenzial zu erkennen?

**WALTER DE SILVA:** Ja, Designer sind es gewohnt, visionär zu denken und über den Tellerrand zu blicken. Das ist quasi ihr tägliches Brot, wenn sie Ideen für neue Designs diskutieren. Vorauszudenken und zukünftige emotionale Reaktionen auf Designs zu antizipieren, sind Fähigkeiten, die jeder Designer mitbringen muss. Konsumenten sind dagegen in ganz anderen Welten daheim und schaffen es eher selten, ihre zukünftigen Reaktionen auf Designs vorherzusehen.

**MIR:** Haben Sie vielleicht ein Beispiel für ein Designelement, das in einer Car Clinic schlecht wegkam aber ein großer Erfolg wurde?

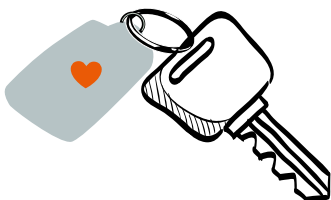
**WALTER DE SILVA:** Der Singleframe-Kühlergrill von Audi! Als ich den Singleframe-Grill einführte, zeigten die Ergebnisse der Car Clinics, dass die Konsumenten alles am Auto mochten, nur nicht den Grill. Trotzdem wurde der Singleframe-Grill zu einem der wichtigsten Designmerkmale von Audi und heute lieben ihn unsere Kunden. Durch ihn hat Audi ein unverwechselbares Gesicht bekommen, das jeder erkennt und sich merkt – etwas, das für eine Premium-Marke von immenser Bedeutung ist.

»

Gutes Design braucht keine Erklärung!

Es spricht für sich selbst.

«



**MIR:** Sie haben eben die Verbindung zwischen Design und Marke angesprochen. Wie unterstützt Design eine Marke, abgesehen davon, dass es ihr ein Gesicht verleiht?

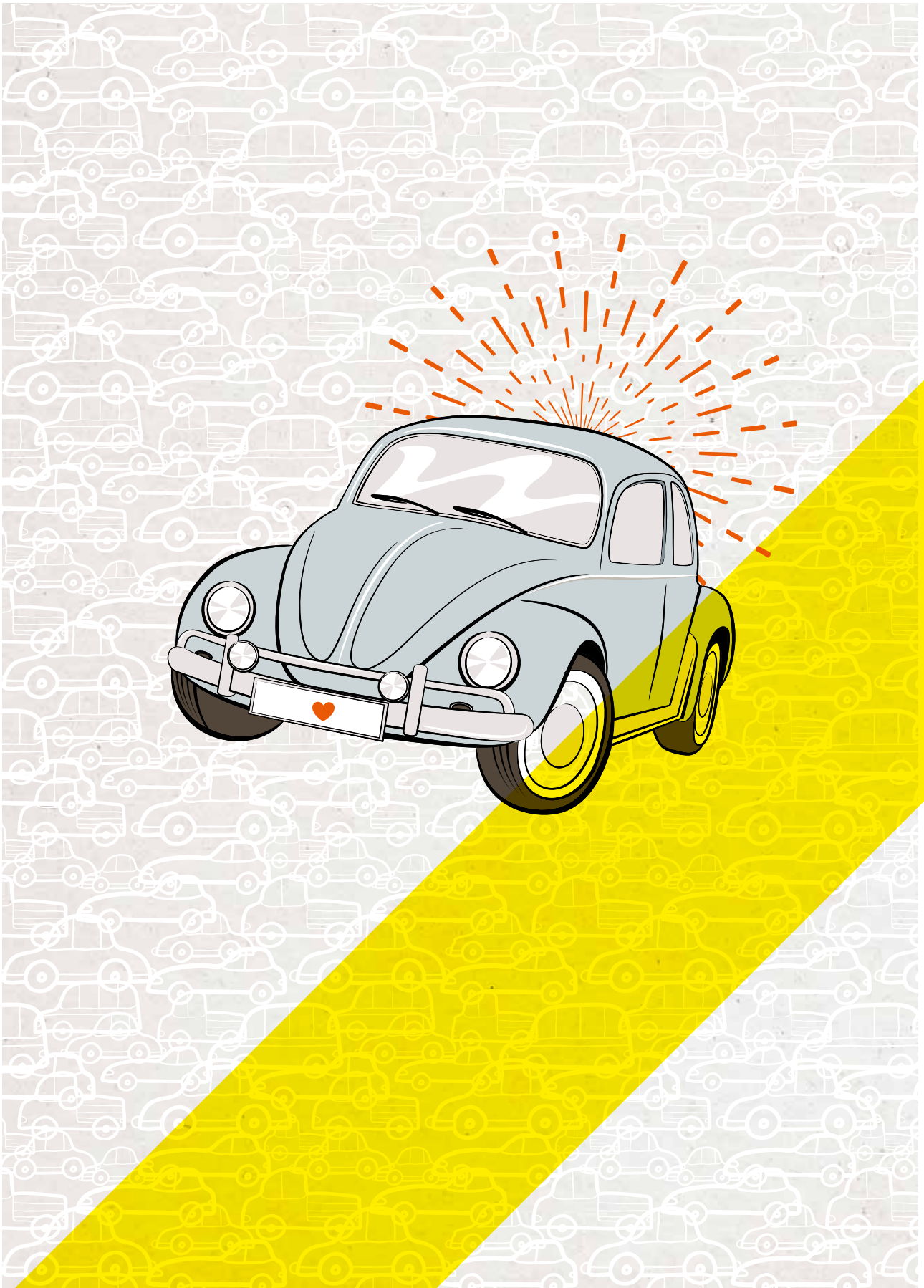
**WALTER DE SILVA:** Design ist der Schlüssel zum Herz der Konsumenten. Denken Sie zum Beispiel an Audi vor 30 Jahren. Audi hat immer schon hervorragende Autos gebaut, was auch der Claim „Vorsprung durch Technik“ widerspiegelt. Die Fahrzeuge standen für großartige Ingenieurleistungen, aber sie waren zu rational: etwas fürs Hirn, aber nichts fürs Herz. Erst Audis neuer Fokus auf Design hat der Marke eine emotionale Komponente verliehen. Die Kombination aus starken rationalen Argumenten wie Technologie, Mechanik, Ergonomik und Funktionalität und der emotionalen Kraft des Designs macht die Marke heutzutage so erfolgreich.

**MIR:** Dass man unterschiedliche Elemente kombinieren muss, um erfolgreich zu sein, erinnert mich an das grundlegende Gestaltprinzip, dass das Ganze mehr ist als die Summe seiner Teile. Würden Sie mir zustimmen, dass diese Idee auch im Automobilbereich gilt?

**WALTER DE SILVA:** Ja, absolut. Alle Elemente müssen Hand in Hand gehen, wenn man die besten Produkte entwickeln will. Und meiner Erfahrung nach ist das endgültige Produkt immer besser als die vorläufigen Entwürfe in seiner Entstehungsgeschichte. Die Kunden kaufen ja dann das Gesamtpaket mit all seinen Komponenten, wie Funktionalität, Qualität, Design, Markenidentität usw. Wenn nur ein Teil für Unzufriedenheit sorgt, ist der Erfolg gefährdet.

**MIR:** Wenn der Erfolg eines Produktes stark von der Kombination aus Markenidentität und Design abhängt, muss man diese beiden Elemente sehr gut aufeinander abstimmen. Wie können Marketing und Design erfolgreich zusammenarbeiten?

**WALTER DE SILVA:** Ich habe oft Spannungen zwischen Marketing und Design erlebt. Ich denke, dass man die Prozesse zwischen beiden Bereichen ganz genau definieren sollte, um diese Spannungen zu lösen. Man braucht saubere Stellenbeschreibungen und jede Seite sollte das eigene Territorium genau kennen und keine Übertritte in das Territorium der anderen Seite wagen. Außerdem ist wichtig, dass jeder die Leistungen der anderen Seite schätzt. Ich habe sehr viel Respekt für die Arbeit unserer Marketingmannschaften. Im Gegenzug erwarte ich aber gleich viel Respekt für meine Designarbeit.



**MIR:** Heißt das im Klartext, dass sich Marketing in die Designarbeit nicht einmischen soll?

**WALTER DE SILVA:** Im Designbereich sind Kompromisse immer schlecht. Kompromisse führen zu schwachen und wenig überzeugenden Designs. Wir brauchen zwar Input von der Marketingseite, aber das Design selbst sollte von den Designern und nur von den Designern kommen. Design sollte selbstbewusst agieren, die notwendigen kreativen Freiräume erhalten und nicht in die Defensive gedrängt werden. Ich arbeite sehr viel mit Marketingleuten zusammen und meiner Erfahrung nach ist Kommunikation der Schlüssel zum Erfolg. Wenn Marketing und Design enge Kontakte pflegen und die Arbeit des anderen respektieren, können sie gemeinsam wachsen und bestmögliche Ergebnisse erzielen.

**MIR:** Welche Art von Input benötigen Sie von der Marketingseite, um gute Designs zu kreieren? Könnten Sie noch etwas näher auf die Marktinformationen eingehen, die für Ihre Arbeit nützlich sind?

**WALTER DE SILVA:** Normalerweise setzen wir uns mit den Marketingleuten zusammen und diskutieren die Kernelemente der Markenidentität und deren Weiterentwicklung. Damit ein überzeugendes Produkt entsteht, müssen Design und Markenidentität gut aufeinander abgestimmt sein. Zusätzlich geht es natürlich auch um generelle Trends bei den Vorlieben der Konsumenten. Wir müssen wissen, wie sich die Lebenswelten der Menschen ändern. Auf einer abstrakteren Ebene interessieren wir uns auch sehr für kulturelle Entwicklungen. Wir beobachten zum Beispiel einen Trend zu multikulturellen Gesellschaften und das hat sehr spannende Auswirkungen auf die Designarbeit.

**MIR:** Wir haben zwar schon besprochen, dass man bei einem erfolgreichen Produkt die unterschiedlichsten Aspekte synchronisieren muss. Trotzdem würde mich interessieren, wie hoch Sie den Beitrag von Design einschätzen. Wieviel Prozent am Produkterfolg tragen Design und Aussehen bei?

**WALTER DE SILVA:** Ich würde in etwa 50 % schätzen. Mindestens 50 %, vielleicht sogar mehr. Aber wie schon gesagt, ist das schwer zu beurteilen, weil sich die Wirkung von Design eben nur entfaltet, wenn auch die anderen Aspekte passen.

**MIR:** Hat Design in den meisten Unternehmen den entsprechenden Stellenwert und ausreichende Ressourcen?

**WALTER DE SILVA:** Naja, mehr wäre natürlich immer besser 😊 .... Aber ernsthaft, das hängt sehr stark von der jeweiligen Unternehmenskultur und der Führungsebene ab. Ich bin glücklich und dankbar, in einem von Martin Winterkorn geführten Unternehmen zu arbeiten. Er war ausschlaggebend dafür, dass sich Volkswagen und Audi hin zu designorientierten Unternehmen entwickelt haben. Er lässt uns viel Spielraum und schenkt

uns das Vertrauen, das wir benötigen, um großartige Designs zu entwickeln.

**MIR:** Fallen Ihnen noch weitere Unternehmen ein, die durch einen Designfokus in neue Sphären aufgestiegen sind?

**WALTER DE SILVA:** Ein faszinierendes Beispiel aus der Vergangenheit ist Braun mit den Arbeiten von Dieter Rams. Rams hat Braun in eine Designfirma verwandelt. Braun wäre nichts ohne Rams. Ein aktuelleres Beispiel ist natürlich Apple. Mit der Kreativität seiner Designs hat Jonathan Ive das Geschäftsmodell von Apple revolutioniert. Apple-Produkte wecken echtes Begehren. Diese Begehrlichkeit ist die Grundlage für den unglaublichen Erfolg von Apple. In solchen Unternehmen dreht sich alles um Design. Wenn man aufhört, Design zu pushen, zerstört man die Marke.

**MIR:** Was verleiht Designern das Potenzial, Marken und ganze Unternehmen zu verändern? Was macht Design so besonders?

**WALTER DE SILVA:** Design kann ein Produkt erfahrbar machen. Jeder kann über Design reden, aber wenn man einem Designer einen Stift in die Hand drückt, kann er oder sie etwas zeichnen, das real wird. Außerdem ist Design ein wichtiger Teilaspekt jeden Lebens. Vermutlich ist schon das allererste Objekt, das man am Morgen sieht, designt: der eigene Wecker, die Bettlampe oder in jüngster Zeit das Smartphone. Die Welt ist voll von Design. Und selbst in einem durchdesignten Umfeld gibt es besondere Designs, die auffallen. Sie sind so speziell und ausdrucksstark, dass die Produkte selbst zu Marken werden. Denken Sie an den VW Käfer oder den Golf. Diese Produkte sind richtige Ikonen und haben sich durch ihr Design zu eigenständigen Marken unter dem Markendach von VW entwickelt. Durch solche Erfolge entstehen designgesteuerte Unternehmen.

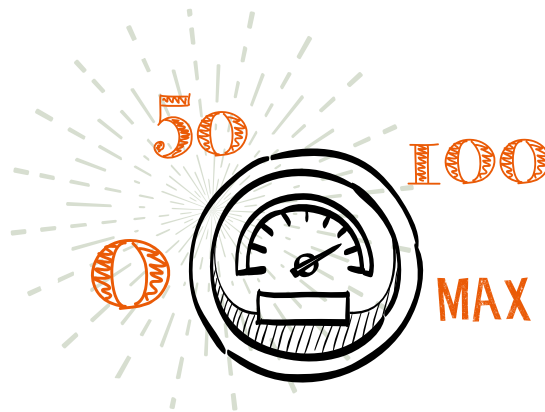
**MIR:** Sie erwähnten eben Beispiele, die als zeitlose Designmeisterwerke gelten. Warum werden manche Designs zu Klassikern?

**WALTER DE SILVA:** Design-Evergreens brauchen einen perfekten Mix aus Vision, Markenkultur und Design, der es schafft die ganze Markentradition auszudrücken. Wenn es diesen Fit gibt, spürt man sofort, dass sich das Design richtig anfühlt. Und wenn die Basis erst einmal gelegt ist, kann man darauf aufbauen. Die Weiterentwicklung sollte prinzipiell stetig und kontinuierlich erfolgen, nicht disruptiv. Ein besonders gutes Beispiel für eine jahrelang erfolgreiche Weiterentwicklung einer starken Mischung aus Design und Markentradition ist der Porsche 911. Er hat auch über die Zeit nichts von seinem ursprünglichen Appeal verloren.

**MIR:** Besonders starke und ausdrucksstarke Designs dienen oft der Darstellung der eigenen Persönlichkeit. Wie schwierig ist es für einen Designer, für ein Marktsegment zu designen, das sich von der eigenen Persönlichkeit stark unterscheidet?



»  
 Design ist der Schlüssel  
 zum Herz der Konsumenten.  
 «



**WALTER DE SILVA:** Generell betrachtet ist es gleich schwierig, für ähnliche wie für verschiedene Konsumenten zu designen. Den eigenen Horizont zu erweitern und unterschiedliche Perspektiven einzunehmen, ist ein Teil des Jobs. Dieser Prozess fördert sogar die Kreativität des Designers.

**MIR:** Heißt das, dass ein talentierter Designer so ziemlich alles designen kann?

**WALTER DE SILVA:** Nein, man benötigt die richtigen Leute für die richtigen Projekte. Deshalb ist Designkoordination auch so wichtig. Es gibt hochtalentierete Spezialisten für jeden einzelnen Designaspekt. Für einen Designleiter ist es entscheidend, diese Talente zu identifizieren und die Aufgaben entsprechend zu verteilen.

**MIR:** Wie viel Zeit braucht man für einen guten Designentwurf?

**WALTER DE SILVA:** Um die kreative Energie richtig zu kanalisieren, muss man mit Zeitlimits arbeiten. Es ist wie beim Fußball: Auch wenn man prinzipiell ewig weiterspielen könnte, würde das Spiel dadurch nicht spannender werden. Um zu gewinnen, hat man seine 90 Minuten. Diese Begrenzung hilft einem, die Energie einzuteilen und seine Leistung zu bringen. Das Gleiche gilt fürs Design. Limits helfen, die beste kreative Leistung herauszuholen. Und genauso wie beim Fußball geht's ums Siegen. Auch wir Designer wollen gewinnen und nicht den zweiten Platz. Unser Ziel ist es, das beste Design am Markt zu kreieren.

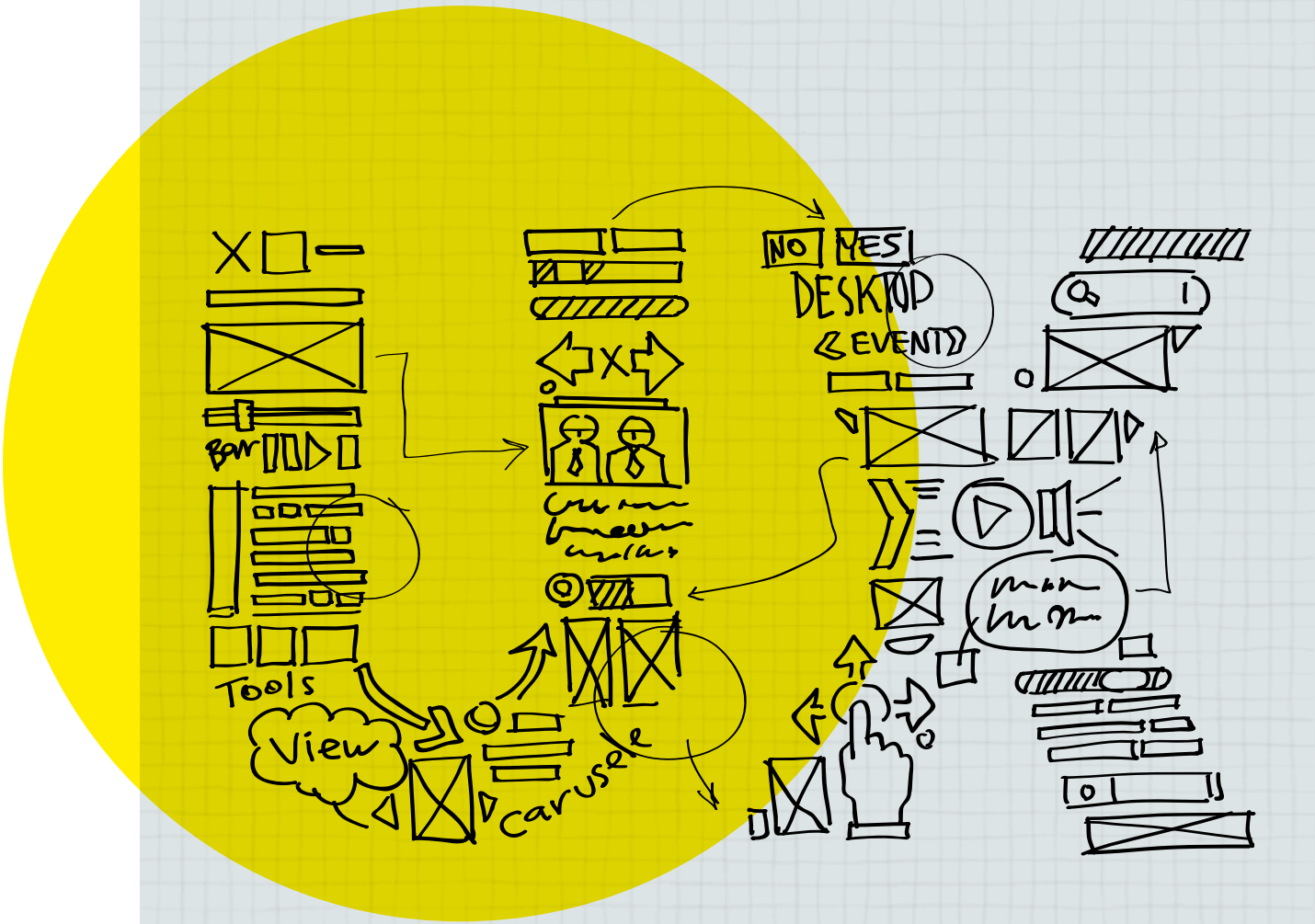
**MIR:** Im Fußball gibt es mit den erzielten Toren sehr klare Erfolgskriterien. Kann man gutes Design auch objektiv messen?

**WALTER DE SILVA:** Ehrlich gesagt bin ich kein Zahlenmensch. Mit den Zahlen sollen sich die Kollegen in den Verkaufsabteilungen herumschlagen. Für mich ist die Zeit das einzige Kriterium, das zählt. Mit der Zeit wird sich zeigen, ob ein Design erfolgreich war oder nicht. Retrospektiv kann man Erfolg also verstehen. Zahlenbasierte Vorhersagen sind hingegen schwierig und derzeit weder verlässlich noch informativ.

**MIR:** Dr. de Silva, die Zeit hat eindeutig bewiesen, dass Ihre Designs ausgezeichnet wirken. Wir Marketingleute haben größte Hochachtung für Ihre Arbeit und freuen uns, wenn wir Ihnen wertvolle Insights liefern können, die Ihre Designarbeit inspirieren. Allerdings glauben wir fest daran, dass es möglich sein sollte, Designerfolg zu prognostizieren und werden in diesem Bereich weiterhin nach geeigneten Methoden forschen.

Vielen, vielen Dank, dass Sie sich die Zeit genommen haben, Ihre wertvollen Erfahrungen mit uns zu teilen.

/.



# Wie gut ist Ihre User Experience? Über das Messen und Designen von Konsumerlebnissen

*Raimund Wildner, Christine Kittinger-Rosanelli und Tim Bosenick*

KEYWORDS

*User Experience, UX,  
Konsumerlebnis, Service Design,  
Dienstleistung, Interaktion*

AUTOREN

*Raimund Wildner,*  
Geschäftsführer und Vizepräsident  
GfK Verein und Professor für  
Betriebswirtschaftslehre und Statistik an  
der Universität Erlangen-Nürnberg  
[raimund.wildner@gfk-verein.org](mailto:raimund.wildner@gfk-verein.org)

*Christine Kittinger-Rosanelli*  
Managing Editor GfK MIR  
GfK Verein, Nürnberg  
[christine.kittinger@gfk-verein.org](mailto:christine.kittinger@gfk-verein.org)

*Tim Bosenick,*  
Global Product Lead User Experience,  
GfK, Hamburg  
[tim.bosenick@gfk.com](mailto:tim.bosenick@gfk.com)

## **Die digitale Welt und der neue Fokus auf Konsumerfahrungen** ///

Form und Funktion sind wichtige Dimensionen bei der Wahl von Produkten, aber in unserer zunehmend digitalisierten Welt kommen weitere Aspekte hinzu. Nicht nur die Produkte an sich müssen gestaltet werden, sondern die gesamte Interaktion zwischen Menschen und Marken. Die ganze Kundenerfahrung, User Experience oder UX, gewinnt laufend an Bedeutung, denn alle Lebensbereiche werden immer technischer. Sogar ganz banale Alltagsprodukte wie Backöfen funktionieren nur mehr digital und immer mehr Angebote, wie zum Beispiel PayPal, sind ausschließlich digital. Es stellt sich also die Frage, wie man diese Interaktionen in einem digitalen und komplexen Umfeld messen und gestalten kann. Lange konzentrierte man sich dabei auf die „Usability“ oder Benutzerfreundlichkeit. Sie war das primäre Thema auf den Agenden der Unternehmen. Kundenerfahrungen reichen aber viel weiter als nur bis zu Bedienbarkeit und hoher funktionaler Qualität. UX ist ein komplexes Konstrukt mit mehreren Dimensionen, wie das folgende Beispiel zeigt:

## **UX ist mehr als Benutzerfreundlichkeit** ///

Im Juni 2010 brachte Samsung sein neues Galaxy S auf den Markt. Das Modell wurde in der Presse für seinen hohen Bedienungskomfort gelobt und ging innerhalb von sieben Monaten ungefähr 10 Millionen Mal über die Ladentische. Innerhalb dieses Zeitraums fiel der Preis des Galaxy S von ursprünglich 649 € auf 420 €. Einen Monat nach dem Galaxy S erschien das iPhone 4 und fand von Juli bis Dezember 2010 ca. 30 Millionen Abnehmer. Noch beachtenswerter ist, dass der Preis des iPhone 4 im Januar 2011 immer noch bei rund 629 € lag. In manchen Ländern war das Modell nur bei ausgewählten Providern erhältlich, und Kunden, die unbedingt ein iPhone haben wollten, mussten sogar den Mobilfunkanbieter wechseln. Wie man sieht, ist also das iPhone trotz Kaufhürden und einem deutlich höheren Preis

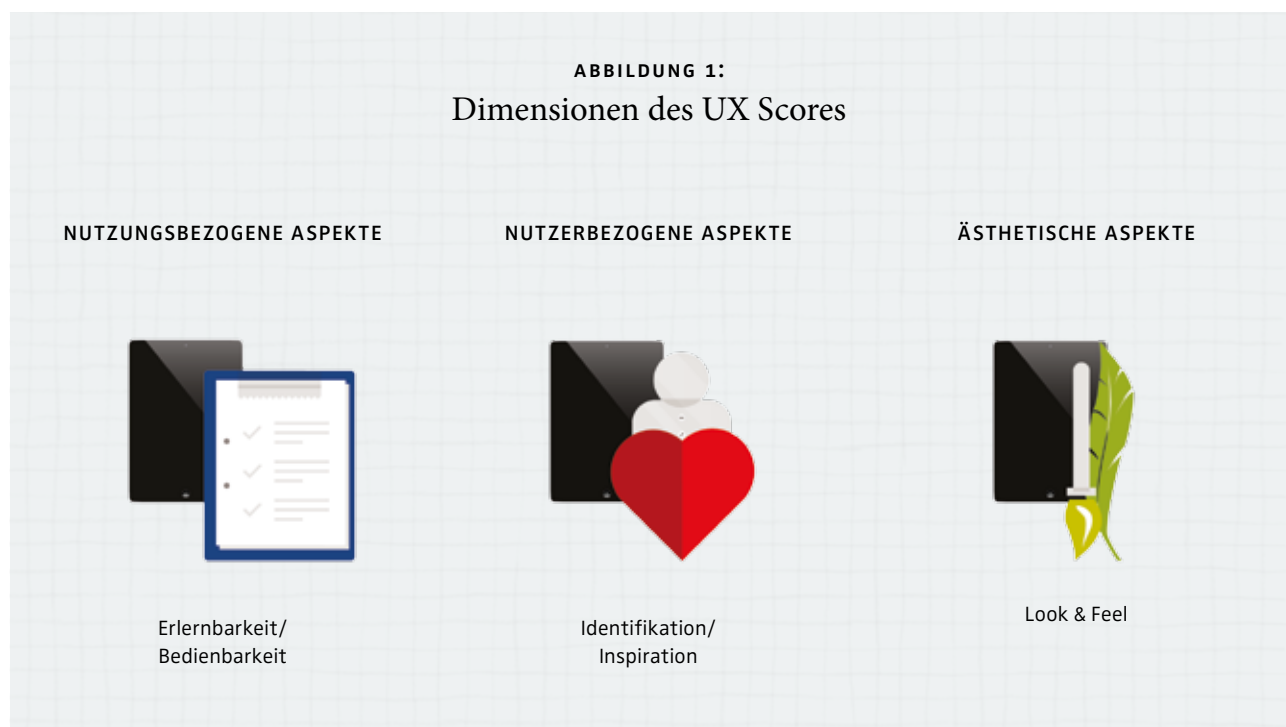
bei einer vergleichbaren Benutzerfreundlichkeit dreimal so oft verkauft worden. Mit höherer Benutzerfreundlichkeit alleine kann man die hohe Diskrepanz in den Verkaufszahlen also nicht erklären. Der Markeneffekt spielt sicherlich eine große Rolle, war aber wohl auch nicht der alleinige Grund. Dasselbe gilt für weitere Faktoren wie Design oder spezifische Eigenschaften. Kein einzelner Faktor kann die so viel höher liegenden Verkaufszahlen plausibel erklären. Es ist das Gesamterlebnis, das den Unterschied macht.

**Wie man Kundenerfahrungen misst** /// Die Definitionen, was genau UX bzw. Kundenerfahrungen ausmacht, sind unterschiedlich breit gefasst und detailliert. Einig ist man sich jedoch darüber, dass mehrere Aspekte und Dimensionen eine Rolle spielen, die man unabhängig voneinander betrachten kann. Ausgehend von existierenden Konzeptionalisierungen haben Experten gemeinsam mit der GfK das folgende Modell und darauf aufbauend ein eigenes Instrument zur Messung der subjektiven Erfahrung von User Experience entwickelt, den UX Score.

Der UX Score wurde international validiert und stützt sich auf die in Abbildung 1 dargestellten Dimensionen, die anhand von fünf Unterdimensionen mit einer 12-Item-Skala gemessen werden:

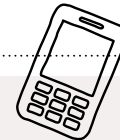
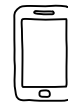
- > Nutzungsbezogene Aspekte beziehen sich auf die Unterdimensionen Erlernbarkeit und Bedienbarkeit und werden zu „Usability“ zusammengefasst.
- > Nutzerbezogene Aspekte beziehen sich auf generelle menschliche Bedürfnisse. Sie beinhalten die Unterdimensionen Identifikation und Inspiration.
- > Zu guter Letzt kommen noch die ästhetischen Aspekte, die sich auf Look und Feel des Produktes beziehen.

Der UX Score umfasst damit alle relevanten Facetten der User Experience und liefert Ergebnisse, die praktisch relevant sind und ein umfassendes Verständnis der Interaktion von Nutzern mit den Produkten ermöglichen. Wir präsentieren im Folgen-





{Box 1}



## DIE UX VON SMARTPHONES

Unser erster Fall bezieht sich auf Smartphones am deutschen Markt. Zeigt der UX Score Unterschiede zwischen den einzelnen Produkten? Liefern die Ergebnisse zu den Dimensionen/Unterdimensionen neue Erkenntnisse darüber, was an der Produktkonzeption geändert werden soll, um die User Experience zu verbessern?

Um diese Fragen zu beantworten, haben wir vier Smartphones mit einem Sample von 396 Befragten getestet. Abbildung 2 zeigt, dass das iPhone 4 deutlich besser bewertet wurde als seine Mitbewerber. Darüber hinaus sieht man, dass der Vorsprung gegenüber den Mitbewerbern 1 und 2 weniger bei den nutzungsbezogenen Dimensionen Erlernbarkeit und Bedienbarkeit liegt. Stärker ins Gewicht fallen die Bereiche Identifikation und Inspiration und bei Mitbewerber 2 vor allem Look & Feel. Wenn also diese beiden Mitbewerber zum iPhone aufschließen wollen, müssen sie eher bei den letzten 3 Subdimensionen ansetzen und weniger bei den ersten beiden.

ABBILDUNG 2:

### UX Score und Ergebnisse für die UX-Subdimensionen bei vier Smartphones (höher = besser)

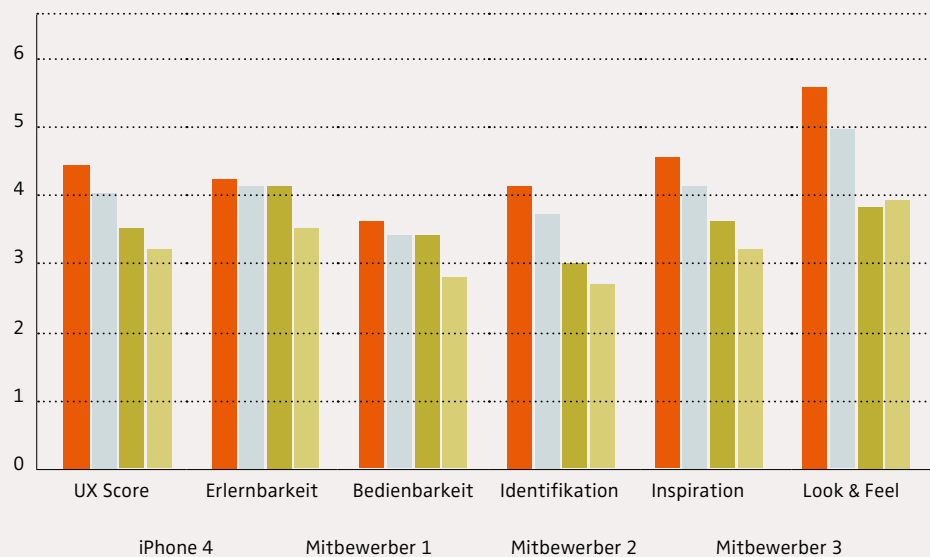
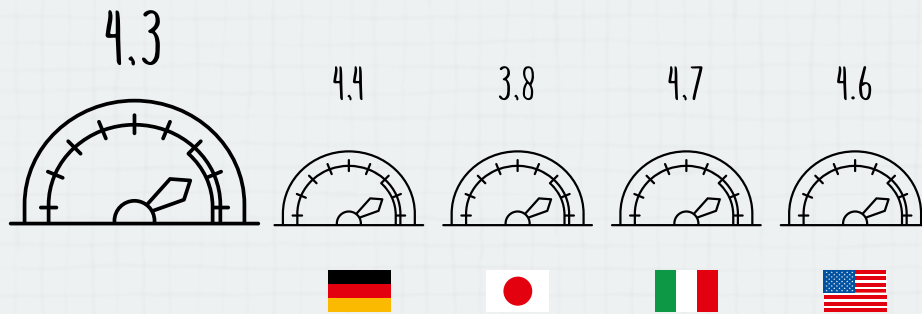
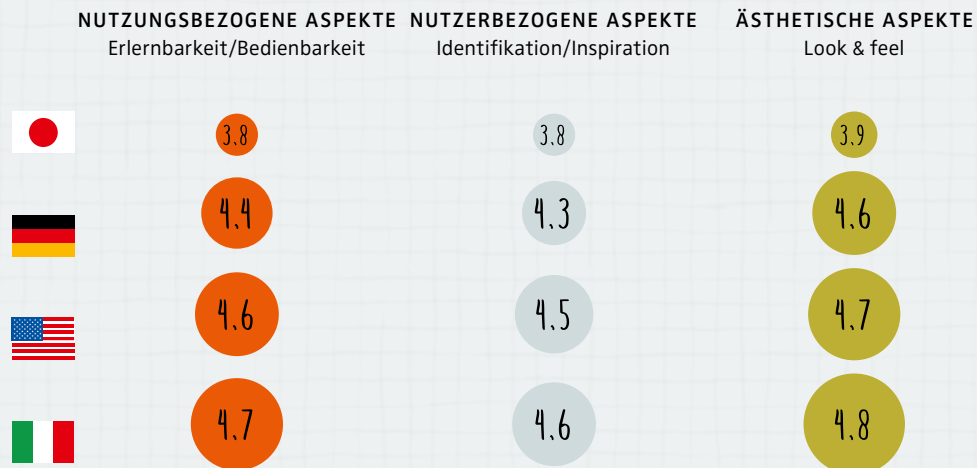


ABBILDUNG 3:  
UX Score Infotainment-Systeme in unterschiedlichen Ländern



Basis: total n=3,776; GER n=1,146; ITA n=403; JPN n=1,238; USA n=988

ABBILDUNG 4:  
Ergebnisse für UX-Dimensionen in unterschiedlichen Ländern



Basis: total n=3,776; GER n=1,146; ITA n=403; JPN n=1,238; USA n=988

{ Box 2 }

## UX SCORE ANWENDUNG BEI INFOTAINMENT-SYSTEMEN VON AUTOS

In einer aktuellen Studie befragten wir ca. 3.700 Fahrzeughalter in USA, Japan, Deutschland und Italien zu ihren Erfahrungen mit den Mensch-Maschine-Schnittstellen der Auto-Infotainment-Systeme von 15 unterschiedlichen Marken. US-Fahrer beurteilten die Infosysteme generell am besten. Bei 6 möglichen Maximalpunkten lag der UX-Score-Durchschnitt in den USA bei 4,6 verglichen mit 4,3 über alle Länder hinweg (Abb. 3). In den USA lag Nissan an der Spitze gefolgt von Honda, während in Europa (Deutschland und Italien) die deutschen Marken am besten abschnitten.

den zwei Fallbeispiele, die demonstrieren, wie unser Instrument relevante Insights liefern kann und wie man diese für das Produktdesign und zum Gestalten von ansprechenderen Konsumerlebnissen nutzt.

**Wie man mit Hilfe der UX-Score-Ergebnisse bessere Produkte designt** /// Der UX Score verbindet einen wissenschaftlichen Zugang mit der Welt der Praxis. Er ist leicht verständlich und deutlich umfassender als andere verfügbare Tools zur Erfassung von Konsumentenerfahrungen. Vor allem in den folgenden Anwendungsbereichen liefert er wertvolle Erkenntnisse über Produkte und Marken und hilft Marketingmanagern, kundenfreundlichere Produkte zu gestalten.

> **Erkenntnisse für die ganze Bandbreite von UX** Im Gegensatz zu den üblichen Usability- oder Kundenerfahrungs-Messinstrumenten scheint der UX Score derzeit das einzige Tool zu sein, das eine umfassende Messung liefert. Zusätzlich zum nutzungsorientierten Teil, der den Usability-Aspekten anderer Erhebungsinstrumente ähnelt, liefert er auch Erklärungen für emotionalere Aspekte einer Produktnutzung. Und da die Verwendung eines Produktes nicht nur angenehm, sondern auch inspirierend und aufregend sein soll, liefert die Subdimension „Inspiration“ des nutzerorientierten Faktors Zusatzinformationen zum Spaß bei der Verwendung. Während viele „Nützlichkeit“ als wichtigen Faktor sehen, verwendet der UX Score die Subdimension Identifi-

kation und analysiert damit den Fit des Produkts mit der eigenen Persönlichkeit. Auch hier erhalten wir emotionsgeladene Informationen, da Produkte ja nicht nur nützlich sein, sondern dem Verwender auch Identifikationsmöglichkeiten bieten sollten. Unsere ästhetischen Eigenschaften beinhalten das Design, das auch andere Messinstrumente beinhalten, geht aber noch darüber hinaus.

- > **Benchmarking mit Mitbewerbern** Der UX Score eignet sich für einen internationalen Einsatz und liefert wertvolle Erkenntnisse zur wahrgenommenen Konsumerfahrung bei unterschiedlichen Marken in verschiedenen Regionen. Wie unser Mobiltelefon-Beispiel illustriert, vergleicht der UX Score die Position von Marken mit ihren Mitbewerbern und zeigt, in welchen Bereichen Verbesserungspotenziale bestehen. Unser zweites Beispiel zum Infotainment in Automobilen zeigt darüber hinaus, wie die Erfahrung in unterschiedlichen Segmenten und Ländern beurteilt wird.
- > **An den richtigen Dimensionen arbeiten** Wenn man die Ergebnisse des UX Scores mit anderen Daten kombiniert, kann man die User Experience ganz gezielt dort verbessern, wo das höchste Wirkungspotenzial besteht. Im Infotainment von Autos waren es zum Beispiel die verwendeten Icons und Bedienelemente, die sich am stärksten negativ auf den UX Score auswirkten. Das war ein klares Mandat für Verbesserungen und ein Anlass, sich die Bedürfnisse der Fahrer in diesem Bereich genauer anzuschauen. Der UX Score hilft also bei der Analyse, was Schwierigkeiten bereitet und warum. In weiterer Folge können unterschiedliche Designs und Lösungen bezüglich ihrer regionalen Brauchbarkeit und Markttauglichkeit überprüft werden.

/.

## LITERATURHINWEISE

**Bosenick, Tim; Wildner, Raimund (2014):**  
How to Measure User Experience ...  
and to Calculate its ROI,  
Esomar, Amsterdam.





# Executive Summaries

---

## Marketing und Produktdesign: Eine Liebesbeziehung mit Hindernissen

*Jan R. Landwehr und Andreas Herrmann*

Die Erfolgsgeschichten von designorientierten Unternehmen wie Apple, Audi oder Nike haben das Thema Design in vielen Marketingabteilungen auf die Agenda gebracht. Konsumenten können sich der Wirkung von Ästhetik nicht entziehen und Design ist ein wesentlicher Einflussfaktor auf den Geschäftserfolg. Konsumenten wählen im Regelfall das Produkt mit dem besten Produktdesign, wenn alle anderen Aspekte ein vergleichbares Niveau aufweisen.

Design kann sein volles Potenzial nur entfalten, wenn das Zusammenspiel von Produkteigenschaften, Marke und Design gut koordiniert ist. Das kann nur durch einen strategisch integrierten Designansatz glücken, in dem Design von Anfang an mitgedacht wird. Produktentwicklung, Marketing und Design müssen integrativ arbeiten, gut und regelmäßig kommunizieren und sich laufend Feedback vom Markt holen.

Insbesondere dort, wo etwa effizienzorientierte, asiatische Konkurrenten funktional ähnliche Produkte zu deutlich niedrigeren Preisen anbieten, ist die Entwicklung einer überlegenen Ästhetik eine der zentralen Herausforderungen für das Management.

## Design fürs Herz: Eine Schlüsselkompetenz des 21. Jahrhunderts

*Ravindra Chitturi*

Wenn Konsumenten Produkte kaufen, wollen Sie entweder mehr Spaß, weniger Unannehmlichkeiten oder beides. Die Produktästhetik betrifft hauptsächlich den Spaßaspekt, während funktionale Eigenschaften eher der Reduktion von unangenehmen Begleiterscheinungen dienen. Die Frage ist also, wie Konsumenten diese beiden Aspekte gegeneinander abwägen.

Wenn die Funktion dominiert, konzentrieren sich die Konsumenten mehr darauf, ein Mindestmaß an funktionalen Erwartungen erfüllt zu bekommen und achten weniger darauf, was sie an genussvollen Erlebnissen zumindest wünschen. Wenn man hingegen zwischen zwei Produkten wählen muss, von denen eines die funktionalen Mindestanforderungen erfüllt und die ästhetischen Erwartungen übertrifft, während das andere zwar ästhetische Minimalansprüche befriedigt und die funktionalen Erwartungen übertrifft, dann sticht die Ästhetik.

Bezüglich der Zahlungsbereitschaft für die einzelnen Komponenten eines Produktes zeigt sich, dass Konsumenten für positive, erlebnisorientierte Emotionen wie Spaß und Action mehr zu zahlen bereit sind, als für positive Emotionen der Prävention, wie Sicherheit und Geborgenheit. Ein Design, das funktionale Eigenschaften gut mit einem Erlebnisprofil ausbalanciert, wird am Markt einen höheren Preis erzielen und damit die Unternehmenserträge steigern.



## Schönes wählen und sich gut dabei fühlen: Attraktives Design und Selbstbestätigung

*Claudia Townsend*

Marken dienen nicht nur dazu, persönliche Images darzustellen, sondern beeinflussen auch das eigene Selbstempfinden, ja sie können sogar das eigene Selbstbewusstsein steigern. Insbesondere die Ästhetik eines Produktes ist eine Eigenschaft, mit deren Hilfe Konsumenten ihre Selbstwahrnehmung verändern können. Personen, die die schönere von zwei Alternativen wählen, werden offener für Argumente, die ihrer eigenen Meinung widersprechen oder sind leichter bereit, eigene Fehler einzuzugestehen.

Die Wirkung von Design ist also auch nach innen gerichtet. Ein hübsches statt ein weniger hübsches Produkt auszuwählen, funktioniert als eine besondere Form der Selbstbestärkung. Personen, die schöne Produkte kaufen, fühlen sich einfach besser. Die Wirkung von gutem Design kommt dabei unbewusst zu Stande und könnte gerade aus diesem Grund besonders wirkungsvoll sein. Komfort, Bedienerfreundlichkeit, Geschmack und Markennamen besitzen diese selbstbestärkende Qualität hingegen nicht. Es geht also nicht darum, sich selbst etwas zu gönnen oder prinzipiell die angenehmere Variante zu wählen. Der Effekt der Selbststärkung ergibt sich nur bei der Entscheidung für Ästhetik.

## Strategisch integriertes Design – damit Marken halten, was sie versprechen

*Michael Krohn*

Viele Unternehmen bringen Design viel zu spät in ihre Prozesse ein und arbeiten sequentiell statt vernetzt. Wenn aber die wichtigen konzeptionellen, technischen oder marktrelevanten Entscheidungen schon getroffen sind und das Produkt oder die Dienstleistung fast schon marktreif ist, hilft „Kosmetik“ durch Design auch nicht mehr viel. Design erzeugt Bilder, die im Gedächtnis bleiben, und wenn diese Bilder erst zu spät mitgedacht werden, besteht die Gefahr, dass sie das Gesamtbild der Marke nicht optimal unterstützen.

Bei einem integralen Verständnis vermag Design die Innovationen und Leistungen des Unternehmens nicht nur zu gestalten, sondern vom Konzept her nutzerorientiert zu denken und dann eben auch marketinggerecht auszudrücken. Design ist in diesem Fall, neben anderen Aspekten, die eigentliche Triebkraft, um die magische Anziehung zu einem Unternehmen und dessen vielen Touchpoints zu prägen. Die Gestaltung folgt einem erwarteten emotionalen Mehrwert, der den Nutzern Bindung und Orientierung ermöglicht. Designer müssen deshalb die Zielgruppe und deren sinnliche Ansprüche verstehen und diese in Form, Farbe, Material, Oberfläche und weiteren Aspekten umsetzen.



## Wissen, was Konsumenten in Zukunft wirklich wollen: Die „Repeated Evaluation Technique“ (RET)

*Claus-Christian Carbon*

Wie kann man bewerten, ob ein Produkt angenommen und auf einem zukünftigen Markt erfolgreich sein wird? Das ist eine schwierige Aufgabe, da Otto Normalverbraucher eine Art standardmäßige Innovationsaversion aufweist. Deshalb liefern die Beurteilungen von Innovationen durch typische Konsumenten normalerweise keine validen Ergebnisse. Erst wenn man sich sicher fühlt und ein gewisses Maß an Vertrauen entwickelt, hat auch Neues seinen Reiz.

Zum Zwecke einer systematischen Vertrautmachung mit zu bewertenden Innovationen wurde die sogenannte „Repeated Evaluation Technique“ (RET) entwickelt. Bei einer RET werden Probanden, also beispielsweise typische Konsumenten, gezielt dazu angeregt, sich Gedanken über ein Produkt und dessen Konkurrenzangebote zu machen. Durch diese forcierte Beschäftigung mit dem Material, der sogenannten „Elaboration“, beginnen die Konsumenten, die Produkte besser zu verstehen und differenzierter einzuschätzen. Die erfassten Urteile nähern sich dabei mehr und mehr realen Alltagseinschätzungen an, die man üblicherweise erst nach Wochen und Monaten der Beschäftigung mit Produkten im realen Marktumfeld gewinnen würde.

## Ästhetik und mehr: Formen sehen und Leistungen erwarten

*JoAndrea Hoegg*

Die Designforschung hat sich bislang eher auf ästhetische Aspekte von Design und dessen gesamthafte, spontane oder unbewusste Einflüsse auf die Bewertung von Produkten und Marken konzentriert. Die Gestaltung eines Produktes hat aber auch zusätzliche, von der ästhetischen Anmutung unabhängige Einflüsse auf die Wahrnehmung der Konsumenten.

Ein Design, das ein gewisses Qualitätsniveau vermittelt, kann das Urteil über ein Produkt verändern, auch wenn es zusätzliche, objektiv anmutende Informationen gibt. Das gilt nicht nur für die Gesamtleistung, sondern auch für die Einschätzung einzelner Eigenschaften. Bilder, die ganz gezielt ein einzelnes Merkmal vorteilhaft darstellen, bewirken eine verbesserte Bewertung dieser Eigenschaft, während bei anderen Merkmalen keine Veränderungen der Bewertung beobachtbar ist. Die Produktgestaltung schafft es also unabhängig von der Gesamtattraktivität des Produkts, auch funktionale Leistung zu kommunizieren. Diese Erkenntnis liefert wichtige Implikationen für die Kreation und Kommunikation von Design. Sie zeigt einmal mehr auf, wie wichtig es ist, dass Produktentwicklung, Marketing und Design an einem Strang ziehen.

# Vorschau nächste Ausgabe

---

MARKETING  
mit Verantwortung



Corporate Social Responsibility:  
Gute Ergebnisse durch gute Taten

*C.B. Bhattacharya*

CSR als Trumpf im Wettbewerb: Ein klares Profil  
durch Marketing mit Verantwortung

*Shuili Du und Sankar Sen*

Vom Wohltäter zum „Shared Value“: Die neuen Geschäfts-  
modelle der Pharmakonzerne in Entwicklungsländern

*Craig Smith*

CSR und die Kundenfront: Wie soziales Engagement  
den Kundenservice verbessert

*Daniel Korschun, C.B. Bhattacharya und Scott D. Swain*

Mit dem Branding von Rohstoffen zu einer besseren Welt:  
Intel verbannt Konfliktmineralien

*Thomas Osburg*

Die ungewollten Nebeneffekte ökologischer Produkte

*George E. Newman, Margarita Gorlin und Ravi Dhar*



# Impressum

Die GfK Marketing Intelligence Review® (GfK MIR) ist ein Fachmagazin für Marketing und richtet sich an Manager und Marktforscher, die sich für neue Erkenntnisse und Methoden der wissenschaftlichen Marketingforschung interessieren. Sie erscheint zweimal pro Jahr.

Die Herausgeber arbeiten mit großer Sorgfalt. Trotzdem können sich Daten verändern und Fehler passieren. Der GfK Verein übernimmt deshalb keine Haftung oder Garantie für die Aktualität, Richtigkeit und Vollständigkeit der Inhalte. Die in der Publikation ausgedrückten Meinungen decken sich nicht unbedingt mit denen des GfK Vereins.

## **GfK VEREIN**

Der GfK Verein wurde 1934 gegründet, um „der Stimme der Konsumenten Gehör zu verschaffen“. Heute versteht sich der GfK Verein als Think Tank der Marktforschung und als Vereinigung zur Förderung der Marketingforschung. Primärer Zweck der Non-Profit-Organisation ist es, Wissen zu entwickeln und zu vermitteln. Der GfK Verein wurde mit dem Innovationspreis der deutschen Markt- und Sozialforschung ausgezeichnet. Er ist Gesellschafter der GfK SE.

## **COPYRIGHT**

© GfK e.V. 2015. Alle Rechte vorbehalten.  
Kein Teil dieser Publikation darf ohne vorherige schriftliche Zustimmung des Herausgebers reproduziert werden.  
[hello@gfk-verein.org](mailto:hello@gfk-verein.org).

•

## **HERAUSGEBER**

GfK-Nürnberg e.V.  
Nordwestring 101  
90419 Nürnberg  
Deutschland  
Tel +49 911 395 22 31  
Fax +49 911 395 27 15  
E-Mail: [hello@gfk-verein.org](mailto:hello@gfk-verein.org)  
[www.gfk-verein.org](http://www.gfk-verein.org)  
[www.gfkmir.com](http://www.gfkmir.com)

•

## **DESIGN & LAYOUTKONZEPTION**

Scheufele Hesse Eigler  
Kommunikationsagentur GmbH

•

## **DRUCK**

Druckerei Eugen Seubert GmbH,  
Nürnberg

•

## **ABONNEMENT**

75 € per annum

•

ISSN 2198-9354

•

## **ENGLISCHE ONLINE VERSION**

[www.degruyter.com/view/j/gfkmir](http://www.degruyter.com/view/j/gfkmir)

